

LAS TRES NUEVAS LEYES QUE
MARCARÁN UN GIRO ECONÓMICO

FORBES
SUMMIT
CEO
REAL ESTATE
ITAPÚA

RANKING: LAS 100
EMPRESAS MÁS "VALIOSAS"



Edición
N° 9
US\$ 15

Forbes

PARAGUAY

ROBERT
HARRISON
(52)

Empresario
y Dirigente
Deportivo

REINVENTOR DE LAS PASIONES

ESTÁ AL FRENTE DEL FÚTBOL LOCAL, TRANSFORMÁNDOLO DESDE SUS RAÍCES. SUS SIGUIENTES
OBJETIVOS: LLEGAR A LO MÁS ALTO EN EL MUNDIAL Y FORTALECER SU HOLDING EMPRESARIAL
EN EL EXTRANJERO.



PRIMARY PARTNER

SUBITE AL *PODIO* CON SUDAMERIS

Porque la emoción se vive desde adentro y **vos podés estar ahí.**

**MUY PRONTO SENTIRÁS LA ADRENALINA
DESDE LA PRIMERA CURVA.**



SUDAMERIS

Coberturas exclusivas para:



✚ Cardiocirugía.



✚ Neurocirugía.



✚ Cirugía Vascular
Periférica.



✚ Hemodinamia
Intervencionista.



✚ Tratamiento de
Oncología Clínica.



✚ Cirugías Torácicas.

Opcional a los planes convencionales, exclusivo para beneficiarios que cuenten con un plan de cobertura Familiar o Corporativo.

**Para más
información
escanea el QR**





Plan de Alta Complejidad



Servicios Médicos
Migone



021 218 2935

ACCESO EXCLUSIVO AL CÍRCULO FORBES



Forbes^{PARAGUAY}

Suscripciones

PLAN AÑO INDIVIDUAL • **US\$ 81**

PLAN AÑO CORPORATIVO • **US\$ 365**

*A partir de 5 suscripciones.

*Acceso a **5 summits** en el año con la suscripción

Nada **personal**, solo **negocios**.

✉ suscripciones@forbes.com.py ☎ **0985 112 339**



www.forbes.com.py

• SUMARIO •

8
SUMARIO



NOTA DE TAPA

118 | Robert Harrison

Repasa en esta entrevista el proceso que devolvió a Paraguay a un Mundial tras 16 años. Desde su llegada a la APF, explica cómo aplicó una lógica empresarial basada en ordenar, organizar y estructurar, profesionalizando la institución y fortaleciendo su estabilidad económica. Detalla hitos clave como la renegociación de los derechos de TV, la planificación a diez años, la creación del CARDIF y la llegada de Gustavo Alfaro. También analiza el impacto económico y social del fútbol, los desafíos rumbo al Mundial 2026 y la proyección de Paraguay como sede simbólica en 2030. También revela su faceta empresarial junto a su hermano Aldo.

Por: Santiago Zavattiero

Fotografía: Guillermo Fridman

Salud para todos, hambre para nadie:

La ciencia de un futuro mejor



En Bayer, la ciencia nos conecta. Queremos agradecer a quienes trabajan la tierra para alimentar al mundo, y a las familias y profesionales de la salud que confían en nosotros para cuidar su bienestar.

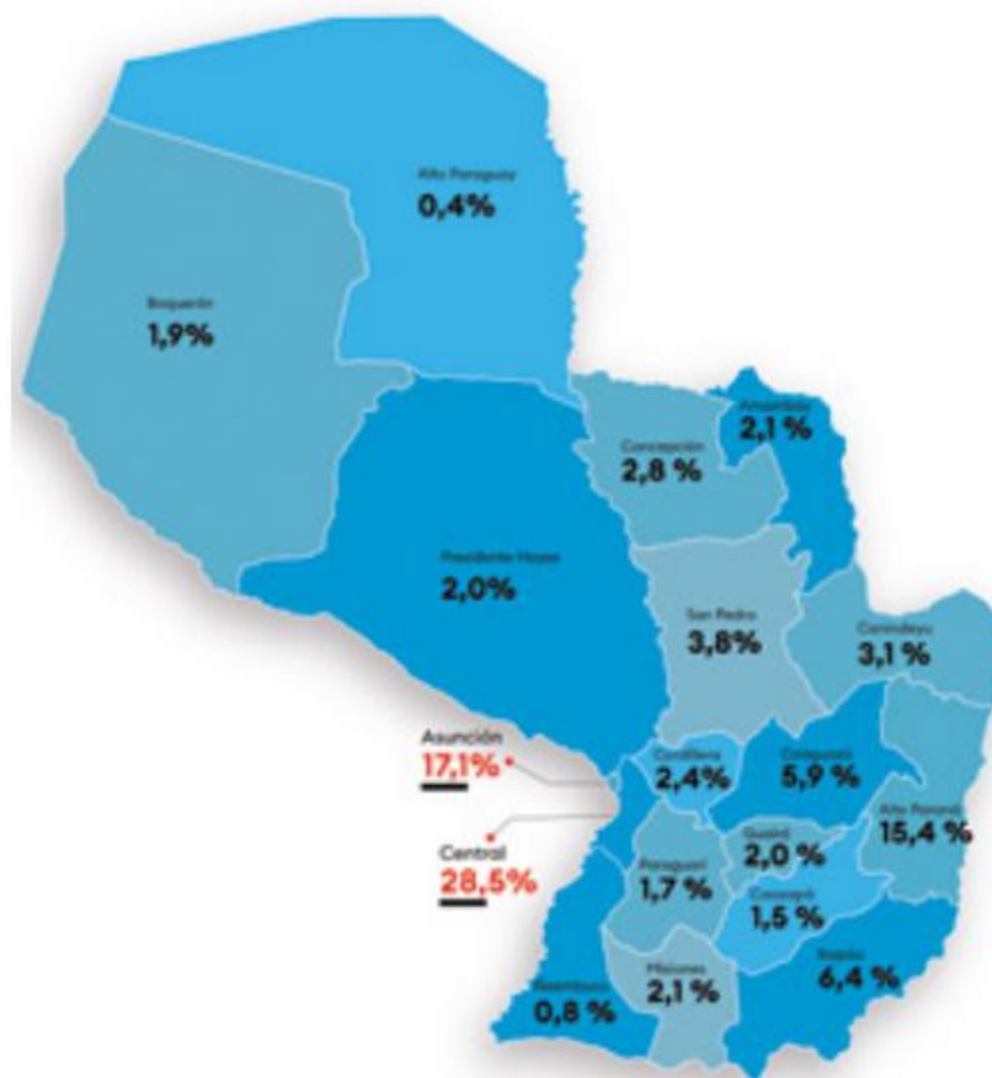
Gracias por permitirnos acompañarlos este año. Su confianza nos impulsa a seguir innovando.



18

Las 3 Leyes que podrían redefinir el panorama económico

Las recientes actualizaciones normativas del Régimen de Maquila, la Ley 60/90 y la Ley de Ensamblaje cambiarán el escenario de inversiones en Paraguay, otorgándole mayor protagonismo y consolidándolo como un punto clave para el capital productivo.



20

Los 10 elegidos de Forbes Paraguay que marcaron el 2025

En un año de grandes cambios, algunos protagonistas marcaron un antes y un después. Empresarios, líderes e innovadores que reposicionaron al Paraguay y sentaron las bases del país que se proyecta hacia 2026. Este ranking reúne diez nombres que influyeron en el rumbo del 2025.

22

Ranking de las 100 empresas más valiosas del país

Este ranking se construye a partir del Patrimonio Neto informado al cierre de 2024. Incluye únicamente compañías con información financiera pública y verificable, como entidades del sistema financiero y firmas con presencia en la Bolsa de Valores de Asunción (BVA), garantizando datos oficiales, transparentes y comparables.

EL NUEVO ICONO CORPORATIVO

61% VENDIDO

- Certificación Leed
- Zona Shopping del Sol
- Balcones 360°
- 236 Cocheras



Conocé más
del proyecto



CONSORCIO
JGL CASATUA

MATTER

24 | Asunción y Central representan la mitad de la economía

Conozca el mapa de cómo se compone el Producto Interno Bruto. Asunción y los departamentos de Central, Alto Paraná, Itapúa y Caaguazú son los que generan más del 70% del PIB del Paraguay.

26 | Comprar / Guardar / Vender

Descubra la visión de Francisco Gómez, Héctor “Chiche” Corte y Mario Ferreiro, quienes revelan qué comprarían, qué conservarían y qué venderían según su mirada experta y la lectura que hacen del contexto actual desde sus respectivas áreas.

28 | 50 Over 50

Halle Berry, ganadora del Oscar y con 58 años, asume uno de los roles más relevantes de su carrera al fundar Respin, una innovadora startup dedicada a visibilizar, apoyar y transformar la conversación global en torno a la menopausia y la salud femenina.

34 | La fábrica de codificación de vibraciones

LOVABLE, de Estocolmo, se convirtió en la startup de software de más rápido crecimiento del mundo. Con ingresos que superan los US\$ 100 millones en 8 meses, usa la IA para permitir que millones de personas puedan convertir sus ideas en sitios web, aplicaciones y trabajos online.

38 | Steve Forbes: “Memo para Trump: un dólar débil genera un país débil”

El editor de Forbes en Estados Unidos y nieto del fundador de la revista destaca que las monedas fuertes y estables son esenciales para el crecimiento económico. Impulsan el desarrollo de mercados de capitales domésticos e instituciones financieras que alimentan la expansión interna y facilitan la creación de cadenas de suministro internacionales.

50 | La conducción de CONMEBOL fortaleció a Paraguay

De la mano de Alejandro Domínguez, Presidente de CONMEBOL, la final de la Sudamericana 2025 convirtió a Asunción en un epicentro deportivo y económico, movilizándolo a más de 24 mil visitantes y consolidando a Paraguay como sede estratégica para eventos de gran escala.



SUMMIT

72 | Reinventando Itapúa

El primer Reinventando Paraguay Itapúa Summit, organizado por Forbes, posicionó al sur del país como un motor clave del crecimiento, destacando su potencial para atraer inversiones y fortalecer la economía regional.

102 | Real Estate

El Real Estate Summit reunió a líderes del sector y autoridades para definir el futuro urbano de Asunción, con foco en sostenibilidad, innovación y bienestar, proyectando un crecimiento ordenado hacia 2037.

138 | CEO

El CEO Summit reunió a líderes empresariales para debatir los desafíos del liderazgo actual, destacando la importancia de equilibrar estrategia, bienestar de equipos y propósito para una sostenibilidad real del negocio.

154 | Brands Employee

En su primera edición, el Brands Employee Summit reunió a expertos y directivos para debatir cómo fortalecer la cultura organizacional, gestionar nuevas generaciones y reputación, y crear entornos laborales que impulsen compromiso y productividad.

Primer Banco Paraguayo y única empresa privada en alcanzar **Grado de Inversión**

Calificación local: **AA Apy**

1° en
Total de
Activos

1° en Total
Depósito

1° en Total
Fondeo

1° en
Colocaciones
Netas

1° en
Cartera
Total

1° en
Utilidades
Netas



Fuente BCP - datos a octubre de 2025

Editorial

El año que se volvió a creer

El 2025 cierra con señales claras de que Paraguay decidió jugar en otra liga. Fue un año donde el país combinó logros deportivos, avances legislativos y una agenda empresarial que empieza a marcar el ritmo del desarrollo.

La entrevista central de esta edición refleja ese punto de inflexión. Robert Harrison, Presidente de la Asociación Paraguaya de Fútbol (APF), lideró el proceso que devolvió a Paraguay a un Mundial después de 16 años. La clasificación a la Copa del Mundo 2026 no solo movilizó emociones: reactivó inversiones, fortaleció la industria deportiva y demostró que la planificación estratégica puede generar resultados que trascienden lo futbolístico.

En el plano económico, tres leyes promulgadas por el Ejecutivo apuntan a modernizar el régimen maquilador, dinamizar la industria y fortalecer los incentivos para el ensamblaje. Con estas reformas, Paraguay busca posicionarse como un destino atractivo para el nearshoring y para la relocalización de manufactura en la región.

El desafío, como siempre, será convertir estas herramientas en resultados concretos: más empleo formal, más exportaciones y un ecosistema industrial más competitivo.

En esta edición también conversamos con Peter Hansen, Presidente de la Cámara de Comercio Paraguayo Americana (AmCham Paraguay). Su visión aporta precisión a un debate urgente: la necesidad de mejorar la infraestructura, apostar por mayor digitalización y diversificar la relación económica con Estados Unidos. Su mensaje es simple y directo: Paraguay tiene margen para crecer, pero no para esperar.

El 2025 también fue un año de foros y conversaciones estratégicas. En el Forbes Summit Itapúa abordamos el nuevo posicionamiento del departamento, impulsado por el turismo, el World Rally Championship (WRC), la integración productiva y el potencial de convertirse en una plataforma para inversiones binacionales. La región mostró que su desarrollo ya no depende solo del sector primario, sino de su capacidad de innovar y conectarse con el mundo.

El Forbes Summit Real Estate reunió a los principales referentes del sector en un año donde la construcción mantuvo su dinamismo y los grandes proyectos urbanos confirmaron la consolidación de una nueva etapa para el mercado inmobiliario. Y cerramos con el Forbes Summit CEO, que tuvo a líderes como Conor McEnroy, Presidente de Sudameris, y Jorge Talavera, CEO de Grupo Azeta. McEnroy analizó el rol del sistema financiero en una economía en transformación, mientras que Talavera presentó el ambicioso plan de expansión 2030 de la compañía, un reflejo de la visión con la que hoy están pensando los grandes grupos empresariales del país.

Este 2025 deja una conclusión: Paraguay está frente a una ventana de oportunidad real. Convertirla en crecimiento sostenido dependerá de la capacidad de sostener consensos, profesionalizar decisiones y, sobre todo,

seguir creyendo que el país puede más de lo que durante años se permitió imaginar. A lo largo del año, también quedó en evidencia un cambio menos visible pero igual de relevante: una mayor conciencia sobre la importancia del capital humano, la institucionalidad y la sostenibilidad como ejes del crecimiento. Empresas que invierten en talento, sectores que comienzan a incorporar criterios ESG y una agenda pública cada vez más enfocada en previsibilidad y reglas claras muestran que el desarrollo ya no se piensa solo en términos de cifras, sino de calidad y permanencia en el tiempo. Ese cambio cultural, silencioso pero constante, puede ser uno de los activos más valiosos que deja este ciclo.



POR SANTIAGO ZAVATTIERO
EDITOR GENERAL

✉ @santiagasu

Forbes Paraguay

• Edición 09 •

PUBLISHER

Alex Milberg
amilberg@forbesargentina.com

DIRECTOR EJECUTIVO

Raúl Ibañez Osnaghi
ribanez@forbes.com.py

DIRECTOR COMERCIAL

Jacinto E. Ruiz
jruiz@forbes.com.py

EDITOR GENERAL

Santiago Zavattiero
szavattiero@forbes.com.py

DIRECCIÓN ARTÍSTICA EDITORIAL

Ana Valdez design@forbes.com.py
Samanta Cardo samanta.cardo@forbes.ar

DISEÑO DE CONTENIDOS

Ulises Enrique uenrique@forbes.com.py

EDICIÓN DE CONTENIDOS

Paul Fernández pfernandez@forbes.com.py

REDACCIÓN Y CONTENIDO

Fabrizio Meza, Giulia Della Bella, Macarena Duarte, Iván Nikitin, Andres Zurita, Sofia Zevallos, Erica Whertein, Claudia Alarcón, Fernando Bustos, Mariana Camino, Juan Campos, Will Yakowicz.

FOTOGRAFÍA

Ralphie Zotti, Iván Acosta, Giulia Della Bella, Isaías Vera, Guillermo Fridman

EJECUTIVA DE MEDIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Clara Vago cvago@forbes.com.py

COORDINACIÓN COMERCIAL

Fabian Arnold farnold@forbes.com.py

BACK OFFICE COMERCIAL

María Paz Ferreira mpferreira@forbes.com.py

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Marcela Pangrazio mpangrazio@forbes.com.py
Montserrat El Ghandour mghandour@forbes.com.py

COORDINACIÓN DE EVENTOS

Sofía Rolón Antonelli srolon@forbes.com.py

ADMINISTRACIÓN

Bethania Centeno bcenteno@forbes.com.py
Miryan Franco mfranco@forbes.com.py

SUSCRIPCIÓN

suscripciones@forbes.com.py

Impreso en Industrias Gráficas Nobel S.A.
Onofre Gómez y Avda del Yacht - Lambaré
www.nobel.com.py

Forbes Paraguay se encuentra bajo la licencia de HTMedia ante Forbes LLC. Opiniones y comentarios expresados no representan necesariamente la opinión de la empresa ni su editor responsable. Forbes Paraguay no acepta ninguna responsabilidad por decisiones tomadas por lectores en base a lo publicado.

FORBES GLOBAL MEDIA HOLDINGS INC

Chairman and Editor-in-Chief:

Steve Forbes

President & CEO: Sherry Phillips

Chief Content Officer: Randall Lane

Licensing and Branded Ventures: Peter Hung (President, Licensing & Branded Ventures); Kerry A. Dolan (Assistant Managing Editor, Global Editions), David Gassman, Francesca Lawrence, Mathew Sevin, Katya Soldak

Legal: Mariarosa Cartolano (General Counsel)

Founded in 1917 Copyright Forbes Media LLC. All Right reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S Patent & Trademark Office.

@forbes.py @forbesparaguay

BKM BERKEMEYER

- SINCE 1951 -

BRINDANDO SERVICIOS LEGALES
DE EXCELENCIA EN TODAS LAS
ÁREAS DEL DERECHO



World Trade Center / Asunción. Aviadores del Chaco 2050. Torre 3, Piso 19.
Edificio Jacarandá / Asunción. Benjamín Constant 835.
World Trade Center / Ciudad del Este.
Avenida Andrés Rojas y Supercarretera Itaipú, Piso 7.



www.berke.com.py



WORLD OF FORBES

Lo más relevante, destacado y curioso que contaron las revistas del mundo. Un repaso por algunas de las 43 licencias de los seis continentes, en 31 idiomas y 69 países. Todas comparten la misma misión: celebrar el capital emprendedor.

INDIA

El Kalyani Group, la compañía con ingresos de US\$ 3.500 millones y presidida por el multimillonario indio Baba Kalyani (abajo a la izquierda), maneja al mayor fabricante de componentes automotrices del país, Bharat Forge. Sin embargo, la variedad de sus productos está cambiando como resultado del mandato del gobierno indio para impulsar la producción nacional de hardware militar. El presidente del grupo espera que la fabricación militar de la firma –incluyendo tanques, municiones, armas y drones– eventualmente supere a su producción de autopartes. El negocio automotor de Bharat Forge representó el 73% de sus ingresos fiscales de US\$ 1.800 millones en 2024, una cifra que bajó del 90% que tenía hace dos décadas.



COLOMBIA

Cuatro jóvenes figuras en la tapa de *Forbes Colombia* que hizo por primera vez la lista 30 Under 30. De izquierda a derecha: Isabella Espinosa, cuya marca de moda, Baobab, se vende en 52 países y genera más de US\$ 10 millones en ganancias anuales; Julián Nuñez, cofundador de la fintech Yuno en Bogotá en 2022, que ya consiguió US\$ 35 millones de inversores como Andreessen Horowitz; Beéle, un cantante colombiano de 23 años con casi 40 millones de oyentes mensuales en Spotify; y el ciclista Egan Bernal, de 28 años, que con solo 22 años ganó el Tour de Francia en 2019.



CROACIA

Roni Kert, nativo de Croacia, empezó su carrera en la automotriz británica Bentley y ahora lidera el área de ventas y marketing en Bugatti Rimac, una empresa conjunta entre la italiana Bugatti y la firma croata Rimac. Este joint venture produce autos deportivos eléctricos cerca de Zagreb, en una planta con 700 empleados. Sus dos modelos tienen un precio inicial superior a los US\$ 2 millones cada uno. En junio de 2023, Rimac anunció su primera entrega de tres vehículos en Estados Unidos, incluyendo uno para un coleccionista de autos en Naples, Florida.



MÉXICO

Forbes México presenta Latin Power, un nuevo ranking con los músicos latinos más influyentes de la actualidad. La cantante y compositora colombiana Shakira es la figura principal de esta lista. Sus fans ya compraron más de 1 millón de entradas para los 28 shows de su gira de 2025 en México, que incluyen una docena de conciertos en el clásico Estadio GNP Seguros de Ciudad de México, con capacidad para 65.000 personas.



MONTENEGRO

“Siempre les digo a los inversores que un país chico es ideal para hacer pruebas rápidas, flexible para la experimentación y lleno de talento sin explotar”.

—Filip Jovićević, cofundador y director de Montenegro Space Research (MSR), una ONG aeroespacial con sede en la capital, Podgorica. Le cuenta a Forbes Montenegro que MSR —con fondos del gobierno del país y la Unión Europea— tiene programado lanzar su primer satélite para fines de este año. Se especializan en satélites más pequeños y eficientes para centros de investigación y universidades que no pueden costear los lanzamientos de las empresas más grandes.



MOZAMBIQUE

Forbes África Lusófona entrevista al nuevo presidente de Mozambique, Daniel Chapo, quien asumió el cargo en enero después de una elección muy discutida que mantuvo al partido Frelimo en el poder durante los 50 años transcurridos desde que la nación se independizó de Portugal en 1975. “La juventud es nuestro mayor activo. Pero la juventud sin oportunidades se vuelve frustración”, dice Chapo. El mandatario de 48 años describe sus prioridades: reducir la deuda pública, mejorar la eficiencia del gobierno, invertir en educación, combatir la pobreza y anticiparse a los fenómenos meteorológicos extremos.

PARAGUAY

Paraguay fue sede de las carreras del Campeonato Mundial de Rally en agosto, una competencia automotriz de primer nivel bajo el mismo organismo rector que la Fórmula 1, y volverá a serlo en 2026 y 2027. La carrera de agosto, que cubrió más de 965 kilómetros a través de caminos de tierra y densa vegetación en los alrededores de la sureña ciudad de Encarnación, proyectaba la asistencia de 250.000 locales y visitantes y se esperaba que tuviera un impacto económico de al menos US\$ 70 millones, según informa *Forbes Paraguay*.



PERÚ

Forbes Perú destaca a una empresa con sede en Lima, Leasein, que está convirtiendo elementos esenciales de alto costo para las empresas —como las computadoras portátiles— en un gasto operativo a corto plazo más asequible. La startup tiene un inventario de 10.000 dispositivos que son alquilados diariamente, semanalmente o mensualmente por 4.000 empresas en Perú y Colombia, incluyendo el unicornio Rappi, con sede en Bogotá. El CEO de Leasein, Carlo Mario Dioses, habla de sus planes de crecimiento, que incluyen expandir el negocio a otros países y ofrecer contratos a más largo plazo por alquileres de tres años o más, además de comprar y reacondicionar computadoras portátiles usadas.

PORTUGAL

En su tercer año, la lista 30 Under 30 de Forbes Portugal presenta a los galardonados en 15 categorías, incluyendo a la emprendedora de 29 años Sofia Pontifex Horn (sin foto), que abrió cuatro panaderías en Lisboa; (de izquierda a derecha) la actriz de telenovelas de 22 años Margarida Corceiro; Rúben Dias, de 28 años, que juega para el Manchester City y la selección de fútbol de Portugal; y Mafalda Rebordão, de 28 años, que creció en Portugal y ahora trabaja para el equipo de Microsoft en Nueva York, asesorando a grupos como las Naciones Unidas en transformación digital.



EDICIÓN 9, 2025

ESLOVENIA

Uroš Mlakar, de 46 años, abrió un local de postres llamado Teta Frida en 2011 que se expandió a nueve franquicias en toda Eslovenia y produce 300 variedades de dulces (algunos hechos a mano) que ahora se venden en más de 20 países, como Emiratos Árabes Unidos y Costa Rica. El nombre rinde homenaje a una simpática vecina, conocida como la Tía Frida, de la infancia de Mlakar, en la segunda ciudad más grande de Eslovenia, Maribor. Los ingresos proyectados de este año alcanzarán casi los US\$ 12 millones.



FORBES.COM.PY

Por Macarena Duarte

PARAGUAY SE ELEVA EN EL MUNDO DE LAS INVERSIONES

El último paquete de reglamentaciones del país, sobre el Régimen de Maquila, la Ley 60/90 y la Ley de Ensamblaje, brinda ahora un rol potencial a la nación, ubicándola en un destino estratégico para las inversiones.

U

Una macroeconomía ordenada, un marco legal competitivo y una cultura laboral orientada al trabajo son algunos factores que actualmente elevan la imagen regional de Paraguay. A estos factores se suma una oportunidad que colocará a la nación como un foco más atractivo en el escenario de inversiones extranjeras: el paquete de leyes de incentivos a la inversión.

Se trata de tres instrumentos clave que fueron actualizados, entre los cuales se encuentra un Régimen de Maquila modernizado, la Ley 60/90



renovada y la nueva Ley de Ensamblaje. Las reglamentaciones buscan fortalecer la competitividad paraguaya y generar empleo mediante la atracción de capitales productivos.

Así lo sostiene Óscar Mersán, CEO de M360 Paraguay, quien destacó que con esto el país pasó de ser una “opción ante la urgencia” a una “necesidad estructural” para las empresas que buscan estabilidad, eficiencia y previsibilidad.

El argumento se sostiene en tres pilares: mientras los países vecinos enfrentan ciclos inflacionarios y desequilibrios fiscales, Paraguay mantiene una inflación controlada en torno al 4% anual y un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del mismo orden, respetando un tope de endeudamiento público desde 2013.

“Esa consistencia explica por qué el país se vuelve cada vez más atractivo para los inversores”, apuntó Mersán.

Detalles de las leyes

El Régimen de Maquila, vigente desde 1997 y actualizado en 2025, permite importar materias primas y maquinaria sin pagar aranceles, a cambio de un tributo único del 1% sobre el valor de exportación.

La versión renovada amplía el alcance a los servicios y al desarrollo tecnológico, permitiendo que empresas como Nestlé centralicen desde Asunción sus operaciones administrativas para Latinoamérica bajo este esquema.

Por su parte, la Ley 60/90, pionera en incentivos a la inversión industrial, fue modernizada para facilitar el financiamiento y ampliar sus beneficios. Ahora, los bienes de capital importados pueden darse en garantía mediante fideicomisos.

Además, se permite la transferencia de maquinarias entre usuarios del régimen y se incluye a empresarios nacionales y al sector turístico dentro de los beneficiarios. Las inversiones superiores a US\$ 13 millones gozan de exoneraciones fiscales adi-



ÓSCAR MERSÁN, CEO DE M360 PARAGUAY

cionales, incluyendo la distribución de utilidades por una década.

El nuevo componente del marco legal es la Ley de Ensamblaje, orientada a sustituir importaciones y promover la producción local de bienes tecnológicos y de consumo. El régimen prevé reducciones significativas del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y exoneraciones arancelarias para quienes ensamblen en el país productos que antes se importaban terminados.

Una oportunidad sin igual

Mersán consideró que el impacto del paquete de nuevas leyes será inmediato, especialmente para el sector brasileño, que atraviesa una etapa de reacomodamiento tributario y busca nuevos destinos productivos.

“Vamos a ver mucha inversión proveniente de Brasil en los próximos dos años, tanto industrial como de servicios”, anticipó.

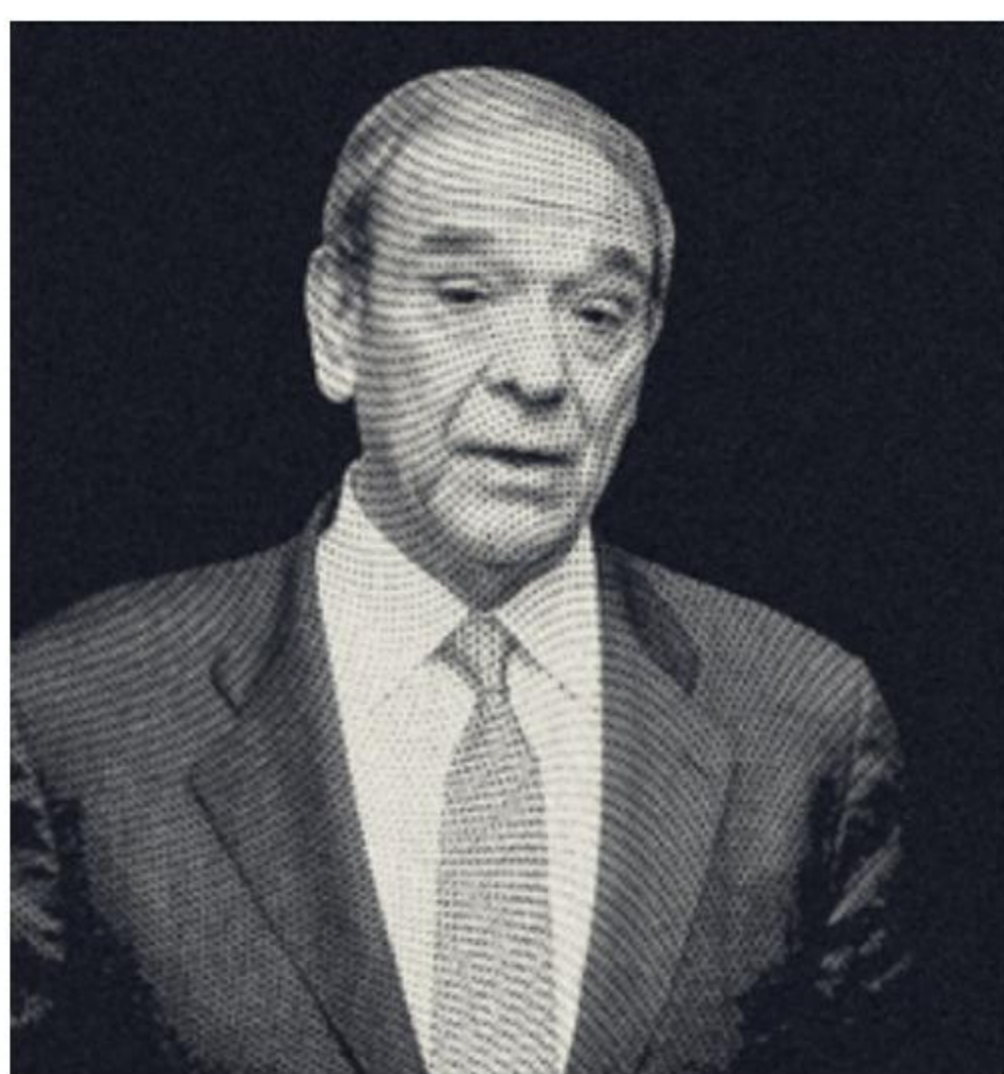
Sin embargo, el ejecutivo advierte que Paraguay todavía enfrenta desafíos en materia institucional y de seguridad jurídica, factores clave para atraer grandes inversiones de más de US\$ 50 millones.

Aun así, el panorama es promotor. La combinación de estabilidad macroeconómica, leyes modernas y costos competitivos sitúa a Paraguay como un hub regional de producción y servicios.

“Hoy ya no se trata de mirar a Paraguay cuando hay una crisis, sino de entender que tener presencia en el país es una necesidad estratégica”, expresó. 



En un año marcado por transformaciones profundas, hay personas que no solo sobresalieron, cambiaron el juego. Empresarios que movieron capitales históricos, líderes que reposicionaron al país en el mapa global, innovadores que empujaron límites y referentes que lograron lo que parecía imposible. Este ranking reúne a los diez nombres que definieron el rumbo del Paraguay en 2025 y que ya están moldeando el país que viviremos en 2026.



#1. ANTONIO J. VIERCI
EL EMPRESARIO QUE TRASCIENDE FRONTERAS

El líder del Grupo Vieri, que ya emplea más de 18.000 personas, protagonizó un año histórico. Obtuvo la Master Franquicia de Subway para España y Portugal, con el compromiso de abrir 450 locales en la próxima década. Además, circulan fuertes rumores sobre la compra de 80 supermercados en Uruguay y su expansión hacia nuevos rubros.



#2. ROBERT HARRISON
EL ARQUITECTO DEL SUEÑO MUNDIALISTA

Se afirma como el principal artífice del renacer del fútbol paraguayo en 2025, con una gestión que combina visión empresarial y pasión deportiva. Su liderazgo llevó a la Asociación Paraguaya de Fútbol a la modernización y estabilidad económica, culminando en la histórica clasificación al Mundial 2026.



#3. CARLOS RAÚL ESPÍNOLA
EL CREADOR DEL BANCO PARAGUAYO MÁS GRANDE DE LA HISTORIA

Protagonizó uno de los hitos financieros más relevantes del país: la fusión entre Banco Continental y Banco Río, que dio nacimiento al banco paraguayo más grande jamás registrado, con un Patrimonio Neto superior a US\$ 850 millones. Su capacidad estratégica marcó un antes y un después en el sistema financiero local.



#4. CONORMCENROY

EL IMPULSOR DEL EDIFICIO QUE PONDRÁ A PARAGUAY EN EL RADAR MUNDIAL

El propietario de Sudameris anunció la construcción de una nueva casa matriz diseñada por Sir Norman Foster, uno de los arquitectos más prestigiosos del planeta. El proyecto posiciona a Paraguay dentro del circuito global de la arquitectura de vanguardia.



#5. ALEJANDRO DOMÍNGUEZ

EL ÚNICO QUE LO HIZO POSIBLE

El Presidente de CONMEBOL volvió a colocar a Paraguay en el centro del mapa futbolístico global mediante una gestión que se consolida año a año. Impulsó el aumento de premios para los clubes en competiciones continentales y trabaja activamente para sumar más partidos del Mundial 2030 en Sudamérica. Su objetivo es que Paraguay sea sede de seis encuentros mundialistas, además posicionó a Asunción como anfitriona de la Final de la Copa Sudamericana y del Congreso de la FIFA 2025.



#6. NATALIA ZUCCOLILLO

LA EMPRESARIA QUE EXPANDE SU IMPERIO SIN FRENO

La líder del Grupo Azeta continúa en fase expansiva. Este año inauguró Plaza Norte, su nuevo shopping en Limpio; lanzó Central Mariscal, una torre corporativa de 15 pisos; y aceleró la expansión de Biggie y Biggie Farma.

Además, anunció un objetivo mayúsculo: duplicar el tamaño del grupo para 2030.



#7. GUSTAVO ALFARO

EL LÍDER QUE CONVIRTIÓ LA ILUSIÓN EN REALIDAD

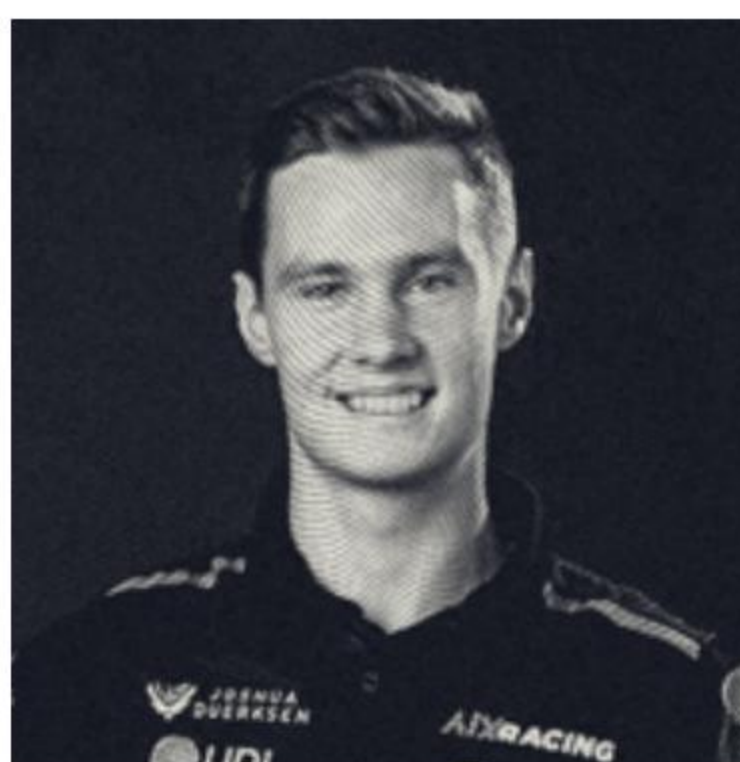
Contra todo pronóstico, el DT de la Selección Paraguaya de Fútbol logró lo que parecía imposible: clasificar nuevamente a Paraguay a un Mundial después de 16 años. Un resultado con impacto emocional, económico y social en todo el territorio nacional.



#8. MIGUEL VÁZQUEZ

EL BANQUERO QUE REDEFINIÓ EL NEGOCIO FINANCIERO LOCAL

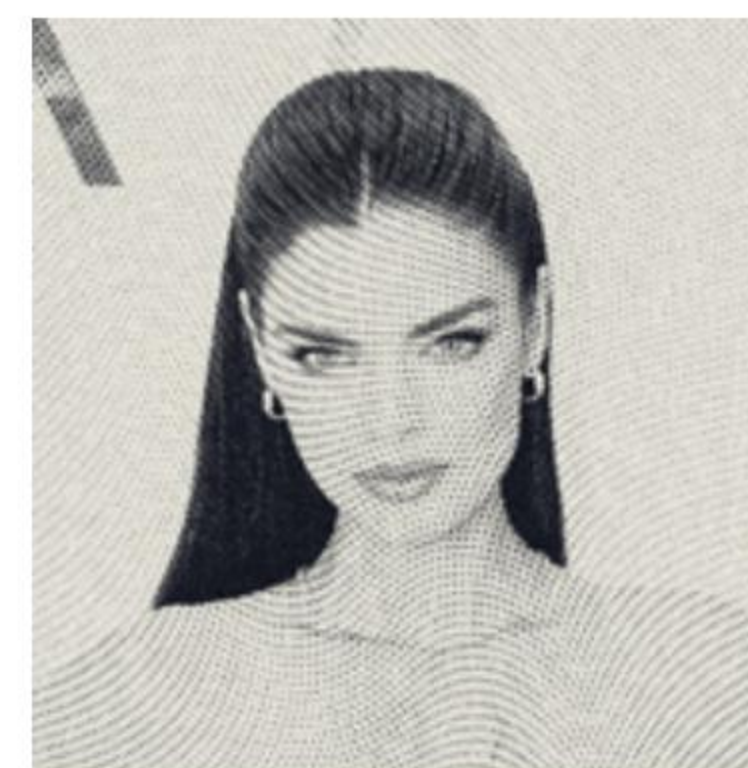
Miguel Vázquez, el Presidente del Grupo Vázquez, sigue acaparando los titulares, emplea a más de 5.500 personas en una operación con 5 diferentes ramas de negocio, las principales son ueno bank e itti.



#9. JOSHUA DUERKSEN

LA NUEVA BANDERA PARAGUAYA EN EL AUTOMOVILISMO

Asegurado ya su asiento en la Fórmula 2 para 2026, el joven piloto dio un salto clave al incorporarse a Invicta Racing, el equipo campeón de la categoría. Solo en 2025 sumó tres podios, consolidando su nombre entre los talentos latinoamericanos con mayor proyección.



#10. NADIA FERREIRA

EL ASCENSO DE UNA EMPRESARIA Y FIGURA GLOBAL

Dio sus primeros pasos como empresaria al lanzar su perfume DAMA, siendo un éxito global, además de ser anfitriona de los Premios Juventud en Panamá, marcan un momento clave en su proyección internacional. A esto se suma su creciente influencia en la moda y el entretenimiento, consolidándose como una figura paraguaya con presencia en mercados cada vez más amplios.



El CEO de Millicom se destacó en 2025 al realizar inversiones por US\$ 1.000 millones.

Tras 12 meses al frente de Millicom, Marcelo Benítez lideró el paquete de decisiones más ambicioso de la operadora en años: la compra de Movistar Uruguay por US\$ 400 millones, la adquisición total de la operación en Colombia y el proceso de compra de acciones a socios locales.

En total, más de US\$ 1.000 millones aprobados para expandir presencia y capacidad en la región. "Históricamente estábamos por encima de 3,5 en la relación deuda/Ebitda y nos propusimos estar entre 2 y 2,5", explicó Benítez. Ese proceso permitió reducir deuda, liberar liquidez y encarar inversiones estratégicas.

A esto se suma la venta de 7.000 torres de la compañía por US\$ 900 millones, como parte de la decisión de desprenderse de activos no esenciales. "Los estratégicos son nuestra gente, los clientes, los data centers, las redes", señaló.

LAS 100 EMPRESAS

1. Itaú US\$ 798.271.653	14. Basa US\$ 148.854.976	El Ranking de las 100 empresas más valiosas de Paraguay ha sido elaborado con base en el Patrimonio Neto reportado por las compañías al cierre del 2024. Este análisis incluye exclusivamente aquellas empresas cuyos resultados son públicos, como bancos, financieras, casas de bolsa, administradoras de fondos, o aquellas que cuentan con emisiones registradas en la Bolsa de Valores de Asunción (BVA). La metodología utilizada garantiza la transparencia y confiabilidad de la información, limitándose a datos oficiales y verificados. Este ranking no contempla empresas privadas que no publiquen sus resultados financieros.	27. Automaq US\$ 67.504.384	40. Coop. Friesland US\$ 42.436.591
2. Continental US\$ 729.116.723	15. Coop. Universitaria US\$ 118.850.626		28. Coop. Pindó US\$ 58.723.129	41. Cathay (Timbo) US\$ 40.417.534
3. Sudameris US\$ 516.122.594	16. Coop. Coomecibar US\$ 116.556.227		29. MAPFRE US\$ 58.121.014	42. Eladia (Exportador de Arroz) US\$ 37.413.973
4. Banco Nacional de Fomento US\$ 506.770.618	17. Inverfin US\$ 114.092.466		30. Zeta Banco US\$ 50.145.911	43. Negofin US\$ 36.640.411
5. Frigorífico Concepción US\$ 487.119.863	18. Kurosu US\$ 91.218.082		31. Coop. Medalla Milagrosa US\$ 48.752.332	44. Solar Banco US\$ 35.377.867
6. Banco GNB US\$ 434.387.041	19. Coop. La Holanda US\$ 84.705.825		32. Citibank US\$ 48.390.812	45. itti US\$ 34.886.027
7. Coop. Chortitzer US\$ 239.182.562	20. Enex US\$ 80.866.849		33. Enersur US\$ 48.259.178	46. H. Petersen US\$ 34.748.493
8. ueno bank US\$ 196.991.302	21. Banco Río US\$ 80.035.654		34. Hilagro US\$ 47.323.151	47. TU Financiera US\$ 31.528.522
9. Banco Atlas US\$ 191.756.403	22. Bancop US\$ 79.268.720		35. Interfisa US\$ 46.877.345	48. Coop. Coopeduc US\$ 30.138.313
10. Banco Familiar US\$ 188.211.063	23. Coop. Neuland US\$ 78.810.486		36. Coop. Sommerfeld US\$ 46.328.801	49. Coop. Santa María US\$ 29.473.487
11. Coop. Fernheim US\$ 183.729.138	24. Index US\$ 77.826.712		37. Coop. 8 de Marzo US\$ 45.384.389	50. Coop. Yguazú US\$ 28.859.874
12. Coop. Colonias Unidas US\$ 165.540.468	25. Patria Seguros US\$ 73.105.472		38. Itaú Seguros US\$ 43.759.887	51. Gical US\$ 28.413.660
13. Chacomer US\$ 159.331.370	26. Cecon US\$ 69.847.808		39. Fluoder US\$ 42.589.178	

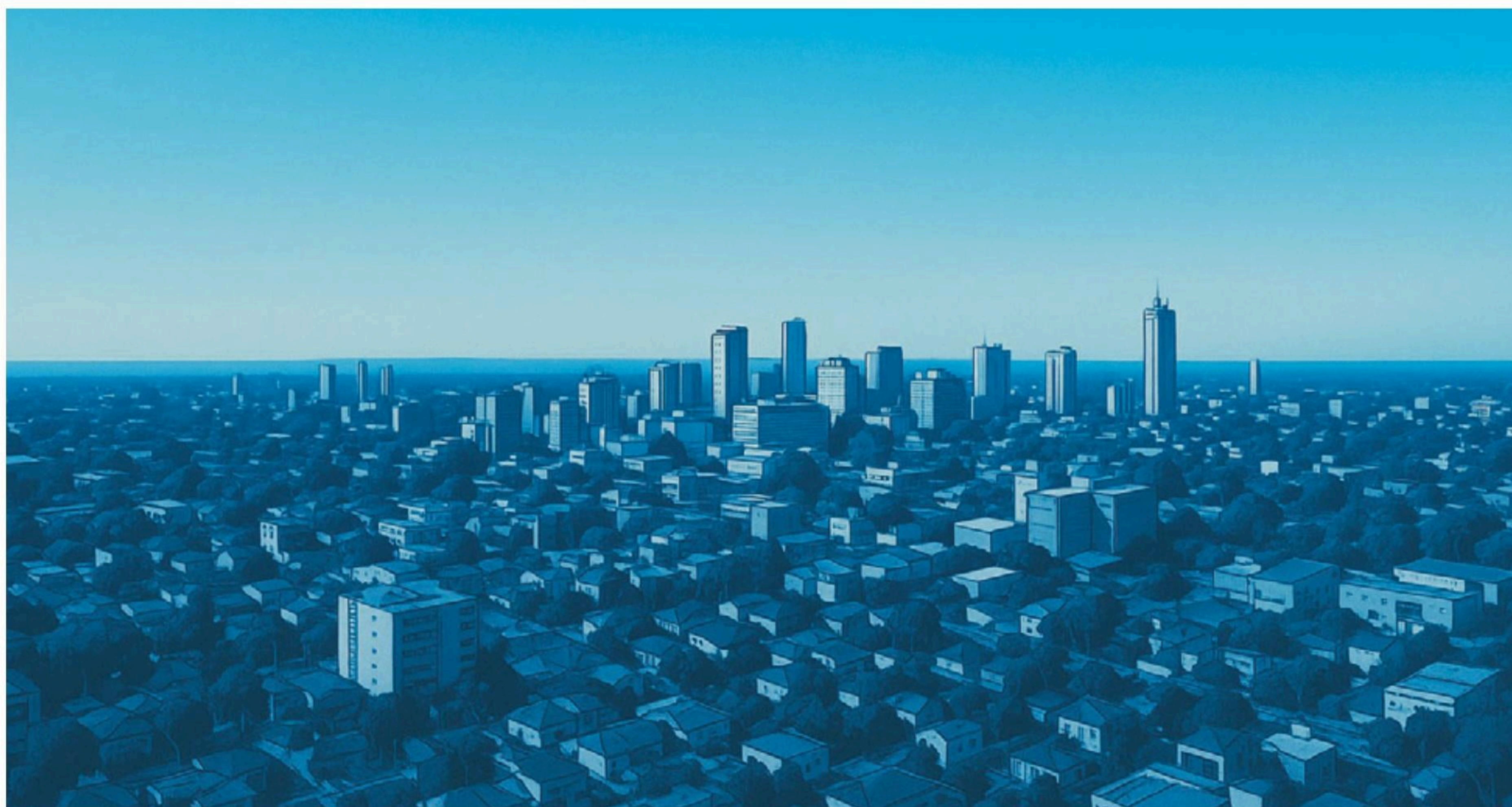
MÁS VALIOSAS DE PARAGUAY

en
2024

52. Lunelli US\$ 28.295.205	65. Banco Do Brasil US\$ 21.712.106	—TOP 10— 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.				77. GP SA US\$ 16.654.658	89. ueno seguros US\$ 13.240.526
53. Aseguradora del Este US\$ 28.016.934	66. Coop. Capiatá US\$ 21.070.503	78. Sudameris Seguros US\$ 16.426.073	90. Alianza Seguros US\$ 13.198.691				
54. Atlantic US\$ 27.766.849	67. Coop. Volendam US\$ 20.581.735	79. Coop. Ypacaraí US\$ 16.317.170	91. Rumbos Seguros US\$ 13.080.186				
55. Álamo US\$ 27.320.959	68. Financiera Fic US\$ 20.434.474	80. Aseguradora Taji US\$ 16.070.707	92. Coop. Copronar US\$ 13.015.888				
56. Mobile Cash (Tigo) US\$ 26.412.622	69. IBI US\$ 19.970.685	81. Coop. San Cristóbal US\$ 15.023.189	93. Bepsa US\$ 12.883.973				
57. Financiera Paraguayo - Japonesa US\$ 25.526.675	70. Credit Union US\$ 18.923.761	82. Mundial Cambios US\$ 14.715.616	94. Coopersanjuba US\$ 12.073.295				
58. Coop. San Lorenzo US\$ 24.792.005	71. Coop. Naranjito US\$ 18.895.049	83. Aseguradora Yacyreta US\$ 14.565.160	95. Avalon US\$ 12.014.795				
59. Coop. Curupayty US\$ 23.853.875	72. Incade US\$ 18.797.260	84. Codipsa US\$ 14.470.000	96. Indel US\$ 11.479.589				
60. Campestre US\$ 23.664.110	73. Familiar Seguros US\$ 18.193.578	85. Coop. Yoayu US\$ 14.372.224	97. Coop. Lambaré US\$ 11.388.916				
61. Coop. Loma Plata US\$ 23.002.328	74. Electroban US\$ 18.116.575	86. Sancor Seguros US\$ 14.145.012	98. Coop. Mercado 4 US\$ 11.058.310				
62. Mercotec US\$ 22.525.205	75.Exxel Technologies US\$ 17.947.945	87. Río Seguros US\$ 14.004.226	99. Valores Casa de Bolsa US\$ 10.707.123				
63. Coop. Pirapó US\$ 22.059.845	76. La Consolidada US\$ 17.328.259	88. Coop. Bergthal US\$ 13.371.288	100. Data Systems US\$ 10.701.233				
64. Agro Alianza US\$ 21.886.301							

ASUNCIÓN Y CENTRAL REPRESENTAN MÁS DE LA MITAD DE LA ECONOMÍA NACIONAL

Asunción y los departamentos de Central, Alto Paraná, Itapúa y Caaguazú concentran más del 70% de la producción nacional y sectores estratégicos impulsan el crecimiento regional.



E

El Banco Central del Paraguay (BCP) presentó las Cuentas Regionales 2021-2023, que muestran cómo se distribuye la economía nacional y qué sectores impulsan el crecimiento en cada región.

Central, Asunción, Alto Paraná, Itapúa y Caaguazú son los cinco departamentos que generan más del 70% del Producto Interno Bruto (PIB) del Paraguay.

Central lidera con el 28,5% del total,

seguido por Asunción, Alto Paraná, Itapúa y Caaguazú. En el otro extremo, Alto Paraguay, Ñeembucú y Caazapá son las zonas con menor aporte, con 0,4%, 0,8% y 1,5% respectivamente.

Las Cuentas Regionales, presentadas por el BCP, permiten conocer la contribución de cada departamento al PIB nacional y analizar cómo se comportan las distintas actividades

económicas en cada región.

“Este tipo de datos permite identificar oportunidades de desarrollo, planificar infraestructura y atraer inversiones privadas”, explicó Martha Caballero, Jefa de la División de Cuentas Nacionales Anuales y Regionales del BCP.

Sectores que impulsan a cada región

En Asunción y Central predominan los servicios, que representan más de la mitad de la economía, mientras que la industria manufacturera concentra el 44% de la producción industrial en Central.

En departamentos como San Pedro y Caazapá sigue siendo clave la agricultura, con cultivos de soja, maíz, trigo y mandioca.

El sector servicios también actúa como motor del crecimiento en Asunción, Central y Alto Paraná, impulsado por el comercio, la administración pública y servicios vinculados al agro y el transporte.

La generación de electricidad y agua, en cambio, se concentra en zonas con presencia de entidades binacionales como Alto Paraná, Misiones y Central.

Recuperación agrícola y nuevas dinámicas

En 2023 se registró una fuerte recuperación agrícola del 23,4%, explicó la Jefa de la División de Cuentas Nacionales Anuales y Regionales del BCP.

Departamentos históricamente agrícolas como Alto Paraná, Itapúa, Caaguazú, San Pedro, Canindeyú y Amambay lideraron la contribución al crecimiento nacional.

También los sectores de servicios, manufactura y electricidad reforzaron tanto las áreas urbanas como las rurales.

En términos de aporte individual al crecimiento del PIB nacional, Alto Paraná encabezó con 1,2 puntos porcentuales, seguido de Central (0,9), Itapúa (0,7) y Caaguazú (0,5). La construcción destacó especialmente

en Asunción y Central, impulsada por obras civiles y de infraestructura.

En la Región Occidental se observó, según Caballero, un dinamismo particular en la manufactura y producción agropecuaria.

PIB per cápita y oportunidades

El PIB per cápita revela grandes diferencias territoriales, Asunción se ubica muy por encima del promedio nacional con US\$ 15.255 corrientes, mientras que Boquerón y Alto Paraguay también presentan cifras altas por su baja población.

La mayoría de los departamentos del

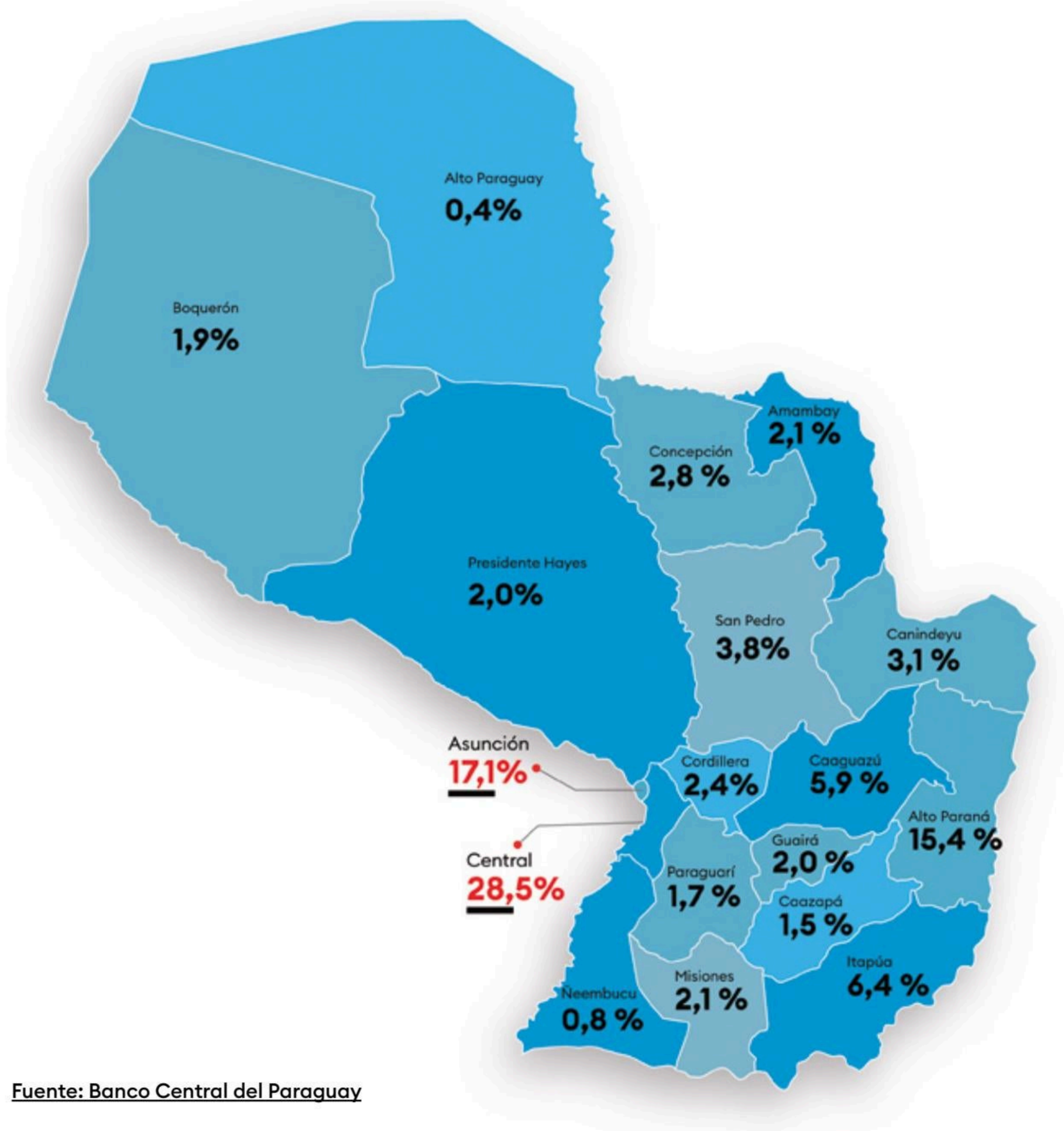
interior, en cambio, están por debajo del promedio nacional de US\$ 6.824, registrando los menores niveles en Guairá, Cordillera y Paraguairí.

Desde el BCP remarcaron que estos datos no miden el ingreso disponible ni el bienestar de la población, sino la localización de la producción.

La institución destacó que las Cuentas Regionales son una herramienta clave para gobiernos, empresas y organismos internacionales para identificar dónde concentrar inversiones estratégicas y cómo potenciar sectores productivos, desde la agricultura y la industria hasta los servicios urbanos y la energía.📍

ESCTRUCTURA PIB REGIONAL 2023

(en porcentaje y términos constantes)



COMPRAR,

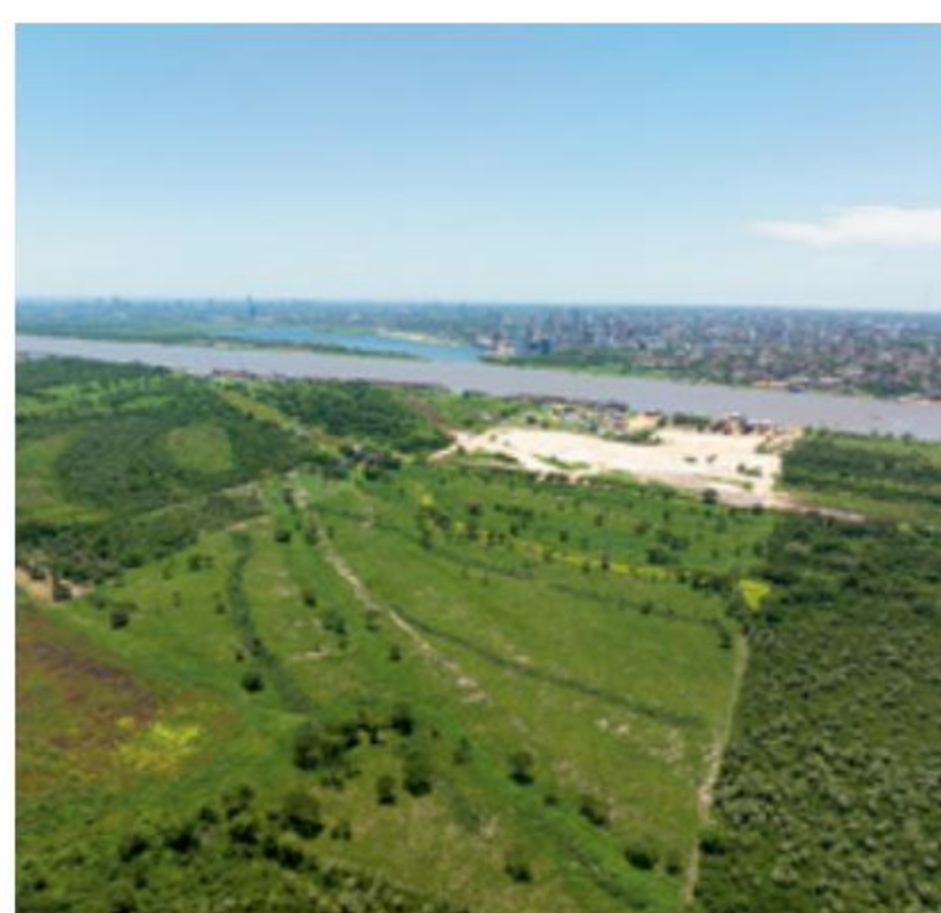
GUARDAR,

VENDER

Real Estate

Francisco Gómez

Director Ejecutivo de
Fortaleza



Zona del Río

Tierra en Avenida Artigas, zonas aldeañas, Nueva Asunción. Son zonas con un nuevo concepto de desarrollo urbanístico. Hay mayor riesgo en zona Costanera Sur.



Departamentos

Unidades con menos de siete años de antigüedad, en ejes habitacionales. Las familias van a seguir buscando cercanía y, al menos por los próximos diez años, Asunción va a seguir siendo el polo productivo de servicios y gobierno.



Propiedades

Activos que ya hayan cumplido su ciclo de mayor porcentaje de rentabilidad, sobre productos conservadores. Todos los que superen los cinco años o que hayan duplicado valor.

Autos

Héctor "Chiche" Corte



Mitsubishi Montero Evo

La camioneta que cada día está subiendo su valor de venta por ser un ícono de la marca y un objeto de colección del mundo del rally y del Dakar.



Fiat 600

Porque fue el que empezó la colección y tiene una historia muy personal a nivel familiar. Con papá iba y venía de Rosario en el 600 y también es un auto que se convirtió en patrimonio en Argentina, sin mencionar la sencillez de la mecánica que tenía en aquella época, que con 2 alambres el auto funcionaba.



Dodge Ramcharger

Duele, pero hay que aprender a despojarse. De mi colección es el que más me piden y es un cheque al portador; si bien es una pieza única en Paraguay, estoy tratando de equilibrar el origen de los autos para mantener cierta cantidad de americanos, europeos y JDM (Japanese Domestic Market) dentro de la colección.

Vinilos

Mario Ferreiro

Presentador y Disc Jockey



Artaud de Spinetta

La tapa original del disco de vinilo Artaud de Spinetta primera edición, (tengo el disco pero no su exótica tapa original). Artaud es el tercer y último álbum de estudio de Pescado Rabioso, lanzado en octubre de 1973 por Talent-Microfón. Valor aproximado de mercado US\$ 1.500



Privé de Spinetta

Guardaré para siempre mi tapa de Privé de Luis Alberto Spinetta firmada y dedicada por el flaco en 1986. "El Flaco" fue un músico, cantante, guitarrista, poeta, escritor, compositor y multiinstrumentista argentino, considerado uno de los más importantes y respetados músicos de Latinoamérica.



Fotografías de Queen

Dos fotos originales de Queen que yo mismo tomé en 1985 en Rock in Río. La primera edición de este emblemático festival fue un evento masivo que tuvo lugar del 11 al 20 de enero de 1985 en Río, atrayendo a cerca de 1.4 millones de personas. Valor aproximado del par US\$ 1.000

Descubre como podemos ayudarte a navegar esta era de transformación en ey.com

¿Le darás
forma al
futuro

o este
te dará
forma?



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

WHAT'S
NEW

FRONT RUNNER

WHO'S
NEXT

28

FRONT RUNNER

50 Over 50

LA GRAN ACTUACIÓN DE HALLE BERRY

La ganadora del Oscar, de 58 años, asume el rol más importante de su carrera:
fundar Respin, una startup enfocada en la menopausia.

BY MAGGIE MCGRATH. HALLE BERRY BY CLIFF WATTS FOR FORBES; FASHION DIRECTOR: MARYAM MALAPOUR; MARKET ASSISTANT: MASIAH LUMPKIN; MAKEUP BY KARA YOSHIMOTO
BUA OF A-FRAME AGENCY; HAIR BY PAMELA NEAL FOR EXCLUSIVE ARTISTS USING ILES FORMULA; NAILS BY KIM TRUONG OF A-FRAME AGENCY; HALLE BERRY WEARS A MARIGOLD
VELVET DRESS BY GUCCI; VINTAGE GOLD COIN NECKLACE AND RINGS BY CIRCA 1700; BLACK SLING BACK PUMPS BY GIANVITO ROSSI

Jobs

Somos expertos en conectar
talento, experiencia y resultados
en Recursos Humanos y BPO.

who

(iRH


Jobs
Learning
Center

EMARKA


trainers

JOBS Sucre 1617 esq. San Martín
Asunción, Paraguay
(595) 976 580 731

JOBS ALTO PARANÁ
(595 61) 504 943

JOBS ITAPÚA
(595) 21 318 8000



Ingresa a:
www.jobs.com.py



H

Forbes
50
OVER
50
[know your value]

Halle Berry sabe lo que piensan de ella. La primera (y única) mujer negra en ganar un Premio Oscar a Mejor Actriz, exmodelo y figura habitual en las listas de “personas más bellas” está muy familiarizada con ser conocida por sus actuaciones y su apariencia. Pero estas cuatro palabras, gritadas en el Capitolio en mayo de 2024 rodeada de un grupo bipartidista de senadoras, podrían cambiar eso: “¡Estoy en la menopausia!”. “Durante mucho tiempo me catalogaron como un símbolo sexual”, dice Berry. “Para alguien como yo, hablar sobre la menopausia, que es tan estigmatizada, y poder decir: ‘Es sexy llegar a esta etapa de la vida; envejecer es un privilegio’... Espero estar dándoles [a las mujeres] la valentía de plantarse y aceptar que no tenemos que vivir eternamente con 30 años. ¿Quién quiere vivir eternamente con 30?”.

En su sexta década, Berry está dedicada a la salud femenina. Es una misión de defensa y emprendimiento que comenzó cuando su perimenopausia fue diagnosticada erróneamente como herpes y se dio cuenta de la necesidad de concientización que tanto médicos como pacientes tenía sobre esta etapa crucial (y, para quienes viven lo suficiente, universal).

El vehículo de Berry es Respin, originalmente un sitio web de bienestar y ejercicio que fundó en 2020, pero que se relanzó en febrero como una empresa de atención médica centrada en la menopausia. Con menos de US\$ 5 millones en financiación de inversores, incluyendo a Khosla Ventures, Respin aún está en sus inicios (las consultas de telesalud se lanzaron en julio y los ingresos son prácticamente inexistentes), pero se siente revitalizada por la tarea de hacer crecer y escalar su startup. “Este es mi mayor logro”, afirma. “Y nunca imaginé que lo sería, porque creo que, como mujeres, nos da miedo envejecer”.

Berry es una de las 200 emprendedoras impulsoras del cambio y líderes de la 5ª lista anual 50 Over 50 de Forbes. Producida en colaboración con Mika Brzezinski y su iniciativa Know Your Value, la lista destaca a las mujeres que están generando un impacto profesional descomunal en su sexta, séptima u octava década (la lista completa, en forbes.com/50over50). Re-spin.com empezó como un sitio web que ofrecía entrenamientos en casa, equipos de ejercicio como bandas elásticas y cuerdas para saltar, y una comunidad de mujeres. Hoy, la empresa tiene una doble vertiente. Por un lado, vende membresías comunitarias (por US\$ 149 al año, las usuarias tienen acceso a chats privados con otras mujeres que

INNOVATION



SUMA KRISHNAN 60 AÑOS

COFUNDADORA Y PRESIDENTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, KRYSTAL BIOTECH

Formada como química orgánica, tenía alrededor de 50 años cuando tuvo la idea de una terapia génica tópica para tratar una rara enfermedad cutánea, epidermolísis ampollosa distrófica, en la que la piel se vuelve tan frágil como las alas de una mariposa. En 2016, a los 51, ella y su esposo cofundaron (y se autofinanciaron con US\$ 5 millones de empresas biotecnológicas anteriores) Krystal Biotech. Hoy, tiene un valor de US\$ 4.300 millones (capitalización bursátil), y tiene una terapia aprobada por la FDA ya disponible en el mercado y otras están en desarrollo. “Hay que ser valiente y audaz para hacer esto”, afirma.

atraviesan la menopausia, sesiones de preguntas y respuestas en vivo con médicos y acceso anticipado a los dispositivos de bienestar favoritos de Berry) y, a través de una colaboración con la empresa de intimidad femenina Joylux, ofrece gel lubricante para la intimidad por US\$ 21 o US\$ 45 y una varita vaginal con terapia de luz roja —para ayudar con la sequedad vaginal y el funcionamiento del suelo pélvico— por US\$ 495.

En la sección Respin Health, las mujeres que buscan respuestas sobre sus síntomas de la menopausia pueden reservar una consulta de telesalud de 30 minutos con un médico o enfermero especializado en menopausia por US\$



MARIA SHRIVER 69 AÑOS

FUNDADORA DE SHRIVER MEDIA; FUNDADORA DEL MOVIMIENTO DE MUJERES POR EL ALZHEIMER; COFUND. DE MOSH

Tras ver a su padre sufrir de Alzheimer, Shriver fundó el Movimiento de Mujeres por el Alzheimer en 2010, hacia el final de su mandato como primera dama de California. Doce años después, se integró a la Clínica Cleveland. Su centro de investigación y tratamiento recibió US\$ 8 millones en financiación para impulsar la investigación sobre la prevención del Alzheimer, algo vital, ya que no tiene cura. Nunca es demasiado pronto para empezar: incluso las personas de veintitantos años pueden “hacer ejercicio, priorizar el sueño y comer de forma que nutra el cerebro”, afirma Shriver.



mientras que menos de 2.500 médicos están certificados en medicina para la menopausia. A nivel mundial, el mercado —que incluye terapia de reemplazo hormonal, medicamentos con y sin receta, suplementos y asesoramiento nutricional— se valoró en US\$ 17.000 millones el año pasado y se proyecta que crezca hasta los US\$ 24.000 millones en cinco años, según Grand View Research. “Es un mercado enorme”, afirma Dame. Y uno muy amplio. Por eso, Berry apunta a él: “Intentamos ser su proveedor integral para todo lo relacionado con la menopausia, porque lo que aprendí en este proceso es que cada mujer experimenta la menopausia de forma diferente”. ❸



FREADA KAPOR KLEIN 72 AÑOS

SOCIA FUNDADORA DE KAPOR CAPITAL; COPRESIDENTA DEL CENTRO KAPOR

Kapor Klein comenzó su carrera en el activismo, fundando la primera organización del país dedicada a combatir el acoso sexual en 1976. Siguiendo la pista del poder, que conduce al dinero, llegó a Silicon Valley. Ella y su esposo, Mitch Kapor, cofundador de Lotus, crearon Kapor Capital en 1999 y, en 2011, cambiaron su estrategia para invertir exclusivamente en startups con una misión social. Hoy, la firma cuenta con 138 inversiones activas y US\$ 224 millones en activos bajo gestión. En los últimos tres años, siete de sus empresas de cartera, entre ellas Gusto, Formlabs y Newsela, alcanzaron la categoría de unicornio.



55. Ally Tam Tumasova, cofundadora y directora ejecutiva de Respin Health, afirma que las mujeres también pueden responder un cuestionario detallado para recibir un plan de estilo de vida personalizado (US\$ 20), inscribirse en sesiones de coaching grupal para ayudarlas a seguir ese plan (US\$ 45 al mes) o pagar US\$ 100 por una sesión individual.

Frédérique Dame, socia general de GV (ex Google Ventures) y una de las primeras inversoras de Midi Health, competidor de Respin, afirma que hay más demanda de medicamentos para la menopausia que profesionales disponibles. En EE.UU., 1,3 millones de mujeres entran en la menopausia cada año,

LEADERBOARD

1. ANGÉLICA SCHOMBURGK*Country Managing Partner*

Misión: Guiar a nuestra firma para asegurar su crecimiento sostenible, impulsar la excelencia en el servicio al cliente y desarrollar el talento de nuestra gente, promoviendo una cultura de integridad, colaboración, inclusión e innovación que refleje los valores de nuestra organización.

Hobbies: Cocinar, realizar actividad física y jugar canasta con amigas.

2. VERÓNICA HIGA*Assurance Associate Partner*

Misión: Liderar con claridad, integridad y visión estratégica en EY, impulsando transparencia, innovación y excelencia para que las organizaciones generen confianza y valor sostenible.

Hobbies: Descubrir nuevas ideas en libros y documentales, y compartir buena comida y grandes charlas con amigos.

3. ROLANDO CASTILLO*Assurance Associate Partner*

Misión: Generar confianza en la información de nuestros clientes mediante servicios de aseguramiento independientes, éticos y de alta calidad, aplicando estándares internacionales para fortalecer la transparencia y la toma de decisiones.

Hobby: Caminatas en espacios verdes.

**HAY EQUIPO****EY
PARAGUAY**

Fotografía: Isaías Vera



4. LUIS AYALA

Assurance Managing Partner

Misión: Impulsar auditorías de alta calidad que fortalezcan la confianza del mercado y aporten información confiable para la toma de decisiones del negocio.

Hobbies: La música, compartir con amigos y cocinar.

5. ALVARO HOECKLE

Tax Associate Partner

Misión: Promover un ambiente de mejora continua, colaboración y aprendizaje entre nuestros colaboradores, con énfasis en la adopción de una mentalidad orientada al uso de la tecnología.

Hobby: Hacer deportes.

6. GUSTAVO COLMÁN

Tax Managing Partner

Misión: Desarrollar un equipo de impuestos altamente capacitado incorporando herramientas tecnológicas y enfocado al resultado, donde la calidad del servicio y el crecimiento profesional sean las prioridades.

Hobby: Paseo sobre dos ruedas.

Con más de medio siglo de presencia en el país, EY es una firma especializada en servicios profesionales, marcando la pauta en innovación y alianzas estratégicas que transforman el mercado. Como parte de las denominadas Big Four, EY combina visión internacional con un enfoque local, trabajando de la mano con sus clientes para construir un futuro con confianza. Bajo el lema “Shape the future with confidence”, reafirma su compromiso de generar valor a largo plazo para las empresas, las personas y la sociedad, fortaleciendo la confianza en los mercados y acompañando la evolución de los negocios. Con equipos diversos en más de 150 países y un enfoque multidisciplinario en auditoría, impuestos, legal, estrategia y transacciones, EY ayuda a sus clientes a crecer, transformarse y operar con datos y tecnología de vanguardia.

Por Iain Martin

Fotos de Sebastian Nevols para Forbes

La fábrica de codificación de vibraciones

LOVABLE, de Estocolmo, se convirtió en la startup de software de más rápido crecimiento del mundo. Con ingresos que superan los US\$ 100 millones en 8 meses, usa la IA para permitir que millones de personas puedan convertir sus ideas en sitios web, aplicaciones y trabajos online.



“Todo lo que necesitas es amor”

Durante décadas, los codificadores se apresuraron para lanzar el producto mínimo viable. Anton Osika, CEO de Lovable (izquierda), y el director de Tecnología, Fabian Hedin, bautizaron a su empresa de codificación de vibraciones en honor a su objetivo más elevado: el producto mínimo para amar.

Oskar Munck af Rosenschöld nunca pensó dedicarse al mundo del espectáculo. Pero durante un descanso para tomar café en Estocolmo, un productor amigo le propuso una idea para una startup: un mercado

para conectar películas con inversores. Unos pocos meses más tarde, FrameSage ya estaba en marcha y había recaudado sus primeros US\$ 50.000, gracias a una nueva herramienta de codificación con IA, Lovable, que Munck af Rosenschöld utilizó para construir la infraestructura en solo 10 días. “Uno siente como si tuviera la llave mágica para desarrollar software”, dice Munck af Rosenschöld, que trabaja como gerente de Proyectos de una empresa farmacéutica durante el día y nunca había programado. “Esto nos hizo ahorrar decenas de miles de dólares en programadores y cerca de cuatro meses de trabajo”.

Munck af Rosenschöld no es el único fundador joven que se enamoró de Lovable, el nuevo unicornio de IA de Suecia. Solo en junio, se crearon, alojaron y lanzaron cerca de 750.000 proyectos con solo algunas oraciones descriptivas y unos pocos clics. Los proyectos de Lovable, creados en minutos gracias a la IA generativa, son productos de trabajo reales con funciones que van desde newsletters por correo electrónico hasta pagos a través de Stripe.

“Cuando me mostraron Lovable, supe qué iba a hacer en los siguientes años”, dice Jaleel Miles, de Malmö, que creó su startup de gestión de restaurantes, Quicktables, en solo dos meses con Lovable. Obtuvo US\$ 120.000 en ventas desde mayo.

Lovable se convirtió en la startup de software de más rápido crecimiento en la historia, ya que alcanzó los US\$ 100 millones en ingresos por suscripción (anualizados) en solo 8 meses desde su lanzamiento en noviembre, eclipsando a otras grandes empresas como Wiz, la startup israelí de seguridad en la nube, y la plataforma de RR:HH. Deel (que alcanzaron el mismo hito en 18 meses y menos de dos años, respectivamente). “Los seres humanos son creadores, pero poder escribir códigos o tener acceso a capital fue la clave para desarrollar software”, dice el cofundador y CEO Anton Osika (35), que lanzó Lovable en septiembre de 2023.

No son solo los jóvenes fundadores sin experiencia los que usan Lovable. QConcursos, con sede en Río de Janeiro, cuenta con alrededor de 200 empleados que están ayudando a los estudiantes brasileños a prepararse para la universidad y los exámenes del servicio civil. El CEO, Caio Moretti, dice que usó Lovable para lanzar una nueva versión premium de su aplicación en solo dos semanas. Obtuvo más de US\$ 3 millones en las primeras 48 horas. “Si hubiéramos codificado en nuestra plataforma tradicional, nos habría llevado un año”, dice.

Fue una app de seguimiento de torneos de pickleball lo que le dio el éxito a Ben Fletcher, socio de Accel. El inversor londinense creó el dispositivo en Lovable en un fin de semana, y luego puso en marcha una herramienta que ayuda a Accel a revisar los datos de ventas de la startup. Ahora lidera una ronda de financiación de US\$ 200 millones en la startup sueca, que valuó la compañía de 45 personas en US\$ 1.800 millones (la participación accionaria estimada del 50% de sus cofundadores asciende a US\$ 900 millones). “Consideramos que Lovable es un director de Tecnología que desarrolla tu producto por ti”, dice Osika, que acaba de empezar a invertir en proyectos de Lovable.

Esos US\$ 200 millones, sumados a los US\$ 23 millones que recaudó antes, deberían ayudar a Lo-

Listas

MAGNATES CON TRABAJOS SECUNDARIOS



Craigslist

Después de que lo despidieron en Charles Schwab, Craig Newmark usó su tiempo libre para crear un newsletter por correo electrónico para sus amigos y su familia, con los eventos destacados en San Francisco. Creció hasta convertirse en Craigslist, el sitio que domina los avisos clasificados online.

Al igual que Anton Osika, de Lovable, muchos empresarios amasaron fortunas al convertir su negocio secundario en un gran éxito. Aquí, algunos.



Spanx

Como vendedora de faxes, Sara Blakely odiaba usar las pantimedias tradicionales. Usó sus ahorros de US\$ 5.000, y se pasó noches y fines de semana creando mejores modelos. Vendió una participación mayoritaria a Blackstone en 2021 a una valuación de US\$ 1.200 millones.



Apple

HP es famosa por haber rechazado el diseño de computadora personal de uno de sus empleados, Steve Wozniak, pero su amigo Steve Jobs vio el potencial y vendió su camioneta para financiar los primeros tableros de circuitos. Hoy Apple es cerca de 138 más grande que HP.

vable a defenderse de sus rivales bien financiados del área de la Bahía, como Replit (última recaudación de US\$ 97 millones a una valuación de US\$ 1.200 millones) y StackBlitz, que recaudó US\$ 105 millones en enero. Pero Lovable no solo debe preocuparse por otras startups. Los gigantes de la IA, OpenAI y Google, cuyo Firebase Studio puede crear aplicaciones y sitios web a partir de indicaciones en inglés sencillo, también están interesadas en el así llamado mercado de “codificación de vibraciones”.

La misma tecnología que impulsa a Lovable y sus rivales también está arrasando en las categorías profesionales de Silicon Valley. Las herramientas de escritura de códigos para programadores de startups como Cursor, Cline y Cognition están transformando la manera en que se crea la tecnología. Satya Nadella, de Microsoft, señala que casi el 30% de los códigos de la compañía están escritos por IA. Según se dice, Sundar Pichai, de Google, que hizo reclamos similares, acaba de gastar US\$ 2.400 millones para fichar a los fundadores de Windsurf con el fin de impulsar las herramientas de codificación de IA de Google. Los ingenieros de software, alguna vez codiciados, se vieron afectados por los recientes despidos en ambas compañías. El fondo de capitales de riesgo SignalFire, que registra la contratación tecnológica, vio caer las contrataciones de programadores de nivel básico en una cuarta parte el año pasado. Pero Lovable no intenta satisfacer a los profesionales. Sus fanáticos son inventores, diseñadores y emprendedores. “Es verdad que los programadores son importantes, pero representan solo el 1% del mercado”, dice Fletcher.

Para emprendedoras como Theresa Anoje, que nunca había codificado nada, Lovable representó un cambio radical. Durante años, la fundadora con

sede en San Francisco quiso convertir su boletín de empleo, Remotely Good, en un sitio web completo para la búsqueda de trabajo, pero siempre se topaba con el obstáculo de la recaudación de fondos y la expansión. Entonces, construyó un nuevo sitio web en solo una semana con Lovable.

Lovable permite que cualquier persona desarrolle algunos proyectos gratis, pero las funciones más complejas y las solicitudes de códigos de IA se pueden desbloquear con tarifas a partir de US\$ 25 por mes. Crear algo como el clásico juego Snake para celulares costaría el equivalente a US\$ 1 en créditos de Lovable, mientras que una aplicación más elaborada podría costar hasta US\$ 50. Eso sigue siendo menos que la tarifa por hora de programadores.

El propio Osika no empezó como programador, aunque desde que tenía 12 programa el mismo tipo de juegos sencillos que Lovable ahora puede desarrollar en minutos. Estudió Física en el prestigioso KTH Royal Institute of Technology de Suecia y luego se unió al CERN, el laboratorio de física de partículas más importante del mundo, en Suiza. Duró solo unos pocos meses; el CERN contaba con un ejército de miles de los mejores físicos del mundo, pero Osika pronto empezó a pensar que el lento trabajo en “proyectos imposibles”, como la búsqueda de materia oscura, era un desperdicio de potencial humano. “Me di cuenta de que se tiene mucho más impacto en la industria, creando empresas”, afirma. Después de un tiempo en Amplified, la empresa de trading propio con sede en Estocolmo, se unió a una startup de IA educativa en 2017 y luego firmó como cofundador y director de Tecnología en Depict AI, para ayudar a Oliver Edholm, su cofundador, a vender a minoristas un algoritmo de recomendación de productos similar al de Amazon. Se unieron a la startup Y Combinator, en un año generaron US\$ 1 millón en ingresos y en 2022 recaudaron US\$ 17 millones de importantes inversores como Tiger Global. Pero el crecimiento de Depict se estancó con la fiebre pandémica del comercio electrónico y la IA comenzó a cobrar impulso con el lanzamiento de ChatGPT. “Pensé: ‘Tenemos que hacer esto en Depict, o debo encontrar la manera de aprovechar esta ola’”, dice Osika.

Estaba tan seguro del potencial que desarrolló una herramienta de IA llamada GPT Engineer en su tiempo libre y la publicó en la plataforma para programadores Github en junio de 2023. Cuando la aplicación se convirtió en tendencia casi de la noche a la mañana, supo que iba por buen camino. Entonces, renunció y contrató a Fabian Hedin, ex empleado de Depict, para que fuera su cofundador y director de Tecnología. El dúo decidió conver-



CÓMO JUGAR

Por Jon D. Markman

Con el aumento creciente de los costos de desarrollo y de las presiones por el tiempo de comercialización, usar IA y lenguaje natural para crear herramientas y aplicaciones de software funcionales surge como una solución rentable. La mejor manera de jugar esta tendencia es Alphabet.

Sus plataformas Vertex AI y Gemini dentro de Google Cloud permiten a los usuarios capacitarse y desplegar un software escalable sin escribir códigos tradicionales.

Los ingresos de Alphabet en 2024 alcanzaron los US\$ 350.000 millones, con un crecimiento interanual del 31% en Google Cloud. Debido a la posición destacada de Alphabet en la infraestructura de IA, la compañía está lista para un crecimiento significativo. Las acciones podrían subir a US\$ 225 en 18 meses, lo que representa una ganancia del 23,6% respecto de los niveles actuales.

Jon D. Markman es presidente de Markman Capital Insight y editor del newsletter Digital Creators & Consumers.

tir a GPT Engineer, con un código complejo, en una herramienta visual que cualquiera pudiera usar. “Sabíamos que esto era muy poderoso”, dice Hedin. Recaudaron US\$ 8 millones en una ronda de financiación inicial liderada por el fondo de capitales de riesgo Hummingbird en octubre de 2023.

Cuando la primera versión de Lovable fracasó, la reprogramaron para que fuera compatible con algo más que juegos sencillos o sitios web estáticos. Lovable recaudó más de US\$ 5 millones después de que el equipo lo relanzara en noviembre de 2024. Lovable está sumando cerca de US\$ 1 millón por día en suscripciones, pero la competencia es feroz. Su enfoque en sitios de portfolios y prototipos simples la pone en rumbo de colisión con una anterior generación de unicornios como Figma y creadores de sitios web como Wix y Squarespace. Todas estas compañías también están creando sus propias herramientas de IA. Figma lanzó un generador de códigos este año y en junio Wix invirtió US\$ 80 millones en la compra de una startup de codificación de IA con seis meses de antigüedad.

Lovable tiene limitaciones. Domina el diseño web, pero la integración de aplicaciones más complejas sigue necesitando del toque humano. Para el holandés Lennert Jansen, ingeniero en IA, un prototipo creado por Lovable fue suficiente a la hora de conseguir un puesto en Y Combinator para su startup Airweave, que ayuda a conectar aplicaciones como Gmail con fragmentos de código autónomos llamados agentes de IA. Lovable tuvo dificultades con la parte técnica, así que Jansen y su cofundador lo codificaron a mano. Sin embargo, acelerar las primeras etapas del trabajo significó un gran ahorro de tiempo. “Si no hubiéramos tenido Lovable, no nos habría dado este punto de inicio tangible —dice Jansen—. Fue un éxito enorme dada la velocidad a la que se mueve este mercado”. Ahora Airweave genera US\$ 17.000 por mes y acaba de conseguir US\$ 6 millones de financiación.

Otra vulnerabilidad: Lovable se basa en el mismo conjunto de modelos de IA subyacentes, sobre todo en Claude, de Anthropic, e invierte millones de dólares en estos modelos. Otras startups invierten aún más, por lo que Anthropic está en camino de alcanzar los US\$ 4.000 millones en ingresos este año. Ahora, Anthropic, que vale US\$ 60.000 millones, vende su propia herramienta de codificación.

Osika no puede hacer mucho frente a esta competencia, salvo enfocarse en desarrollar productos que las personas adoren y alternar entre modelos de IA. “Los humanos se entienden entre sí y Lovable es la herramienta que permite que las ideas cobren vida en minutos”, dice. 19

LA VIDA PUEDE TENER OTRA FORMA

Recuperar energía también es
volver a moverte con libertad.



Tu esfuerzo tiene un nuevo aliado.
Consultá con tu médico.

Lipoless[®]

Memo para Trump: un dólar débil genera un país débil

38

IDEAS

Un dólar fuerte es crucial para que Estados Unidos siga siendo un líder mundial poderoso.

Los expertos en seguridad nacional suelen pasar por alto lo fundamental que es una moneda sólida para la fortaleza global de un país. Se enfocan –con razón– en el armamento, la investigación y desarrollo militar, la inteligencia y la calidad y cantidad de las fuerzas armadas. Hoy están lidiando con el impacto de la inteligencia artificial, la proliferación y rápida mejora de los drones de combate en la guerra de Ucrania, y las implicancias ominosas de la guerra espacial sobre la seguridad de nuestros satélites, de los que no podemos prescindir.

Sin embargo, una moneda confiable y estable en su valor –y en la que se confía que seguirá siéndolo– le permite a un país, si así lo decide, ejercer una influencia desproporcionada en el mundo, tanto económica como militarmente. Las monedas fuertes y estables son esenciales para el crecimiento económico. Impulsan el desarrollo de mercados de capitales domésticos e instituciones financieras que alimentan la expansión interna y facilitan la creación de cadenas de suministro internacionales. La confianza en el dólar fue clave para que Estados Unidos se convirtiera en el centro financiero del mundo.

Hace siglos, las provincias del norte de los Países Bajos de los Habsburgo –que luego se transformaron en la República Holandesa– no solo lograron sacudirse el dominio español, mucho más rico y poderoso en los papeles, sino que además, gracias a su moneda confiable, se transformaron en una potencia financiera y crearon un imperio global. En 1602 abrió en Amsterdam la primera bolsa de valores del mundo.

Cuando un príncipe holandés, Guillermo de Orange, asumió como rey de Inglaterra en 1689, su nuevo reino era, en el mejor de los casos, una potencia de segunda línea. Pero Guillermo llevó consigo el sentido financiero holandés, lo que derivó en la creación del Banco de Inglaterra, que respaldó a la libra esterlina y mantuvo su paridad con el oro por más de dos siglos.

Gran Bretaña desarrolló un sistema financiero cada vez más sofisticado. Aunque esa pequeña isla era solo una



fracción del tamaño de Francia, sus mercados de capital le permitieron financiar con éxito su pulseada global contra los franceses, cuyo sistema financiero rudimentario era una gran desventaja a la hora de costear sus guerras. Las grandes potencias no tienen monedas débiles.

En ese entonces, Francia sufría por una idea particularmente equivocada que frenó su economía: la creencia de que la fortaleza económica dependía de un gobierno fuerte que microgestionara la economía y mantu-

viera superávits comerciales. Pensaban que cuanto más oro y plata acumulara un país, más poderoso sería. A ese enfoque estatista se lo llamó mercantilismo.

La obra de Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, demolió esa noción rígida. El comercio –interno y externo– no era un juego de suma cero. Tanto el comprador como el vendedor ganaban con la transacción, señaló Smith correctamente. El comercio potencia la creación de riqueza y lleva a una prosperidad mayor y más amplia. La Gran Bretaña de Smith dejó atrás a Francia.

Lamentablemente, el mercantilismo resurgió en distintas formas en el siglo XX. Una de esas variantes envenenó la década del 30: la idea de que un país podía devaluar su moneda para obtener una supuesta ventaja competitiva frente a sus socios comerciales.

No sorprende que otros países imitaran esa práctica. El resultado fue caos, empobrecimiento y, finalmente, la Segunda Guerra Mundial.

Estados Unidos, además, desató una guerra comercial y una depresión global con la aprobación de la tristemente célebre Ley Arancelaria Smoot-Hawley en 1929-30.

Otra vez caímos en la ilusión de que el dinero barato podía estimular el crecimiento cuando el presidente Richard Nixon inició en 1971 una serie de devaluaciones del dólar, lo que inauguró una década de inflación descontrolada y la sensación de que Estados Unidos era un país en decadencia.

Hoy, algunos funcionarios de la administración Trump vuelven a dejarse seducir por el canto de sirena de un dólar barato. Un dólar débil engendra un país débil, y no hay nada de grande en eso. **F**

LAS MONEDAS FUERTES Y ESTABLES SON ESENCIALES PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO.

La dura verdad: Sobrevivir

Al concluir este año y proyectarnos al 2026, reflexionemos previamente las dos reglas de Warren Buffet.

Regla número uno: Permanecer en el negocio.

Regla número dos: No te olvides de la regla número uno.

Realmente, la verdadera prioridad de una organización es la continuidad del negocio. El problema es que el modo “sobrevivencia” solamente se activa cuando la empresa está atravesando por un momento de estrés pronunciado y, como sabemos, cuando algo grave sucede ya suele ser demasiado tarde para reaccionar.

Por eso debemos cambiar nuestro enfoque sobre el concepto de sobrevivencia. El modo sobrevivencia debe ser continuo e incorporado permanentemente en nuestro accionar e inclusive ser parte del Plan Estratégico, pues este carece de sentido si no se orienta a crear una base de estabilidad, que actúe de basamento para construir un camino de expansión sostenible.

En realidad, cualquier empresa que aspire a una etapa de crecimiento y prosperidad plena debe trabajar continuamente en sus bases y estar siempre preparada para enfrentar cualquier escenario complejo y así poder “sobrevivir”.

Entonces, si bien ya tenés definido tu plan estratégico para los siguientes años, te sugiero que lo adaptes y definas tus bases que serán el sostén de tu expansión. Para ello, te planteo que incorpores las 4Cs: Cash, Cliente, Costo y Cultura.

1. Cash

Te apuesto que no podés mantenerte sin respirar por más de 2 o máximo 3 minutos. Lo mismo ocurre en la empresa. El cash es el oxígeno de la organización y una empresa puede morir en el camino si no tiene suficiente balón de oxígeno. Plantéate: ¿Cuánto tienes en caja respecto a meses de salario? ¿Cuál es el target de la rotación de tus inventarios, de tus cuentas a cobrar y cuentas a pagar? ¿Qué tan estrecha es tu relación con los bancos y proveedores? ¿En tus reuniones



mensuales monitoreás la salud del cash?

2. Cliente

¿Sabes qué ocurre cuando un barco pierde de vista su brújula? Navega, sí, pero sin dirección, expuesto al riesgo de encallar. El cliente es esa brújula para toda empresa: guía y da sentido al rumbo. Pregúntate: ¿Conoces hoy las nuevas necesidades de tus clientes o sigues operando con su versión de hace tres años? ¿Sabes qué parte de tu propuesta realmente valoran y cuál simplemente toleran? ¿Qué tan estable es tu base de clientes y cuánto dependes de unos pocos? ¿Tienes rituales mensuales para escuchar al cliente de forma estructurada?

3. Costo

Imagina una mochila en una larga caminata. Un poco de peso es inevitable, pero si la cargas de objetos innecesarios y pesados, no llegarás lejos. Así funcionan los costos: algunos son esenciales, otros son piedras que la empresa arrastra sin darse cuenta. Analiza con estas preguntas: ¿Tus costos reflejan la escala actual de la empresa o la del negocio de hace cinco años? ¿Cuál es tu costo por servir a cada tipo de cliente? ¿Dónde estás sobredimensionado? ¿Estás midiendo tu productividad con disciplina o simplemente dejando que la mochila pese cada vez más?

4. Cultura

Piensa en un jardín: puedes tener la mejor semilla, el clima ideal y el agua necesaria, pero si la tierra está seca o compacta como el cemento, nada crecerá. La cultura es esa tierra: invisible, silenciosa, pero determinante. Es el suelo donde germina toda estrategia. Una cultura débil sabotea incluso los mejores planes; una cultura fuerte los catapulta. Plantéate: ¿Qué comportamientos se celebran realmente en tu empresa? ¿Hay conversaciones difíciles o solo cortesía complaciente? ¿Los equipos sienten seguridad psicológica para decir la verdad o están petrificados del temor a la autoridad? ¿La cultura actual impulsa tu estrategia o la frena? Como CEO, ¿te considerás realmente un jardinero? Finalmente, tras explorar las 4cs, culminemos con esta reflexión: el que sobrevive no es el más fuerte, ni el más inteligente, sino el más flexible, determinado y resiliente.🌱

DEBEMOS CAMBIAR NUESTRO ENFOQUE SOBRE EL CONCEPTO DE SOBREVIVENCIA. DEBE SER CONTINUO E INCORPORADO EN NUESTRO ACCIONAR

Genómica 2026: la ciencia que está redefiniendo la medicina en Paraguay

40

IDEAS

La genómica, en el contexto de la salud, es la ciencia que estudia el conjunto completo del ADN humano o de agentes microbiológicos, y analiza cómo las variaciones genéticas influyen en la salud, el desarrollo de enfermedades y la respuesta individual a los tratamientos. Comprender el genoma permite leer, en gran medida, la información biológica que define a cada persona.

Durante muchos años, este conocimiento estuvo limitado al ámbito académico y de investigación, pero hoy se posiciona como una de las herramientas más transformadoras de la medicina moderna, con un impacto directo y tangible en la vida de los pacientes. En un escenario global, donde la medicina avanza hacia modelos cada vez más precisos, preventivos y personalizados, la secuenciación de nueva generación (NGS, por sus siglas en inglés) representa un punto de inflexión.

Esta tecnología permite analizar grandes volúmenes de información genética de manera rápida, confiable y con costos progresivamente más accesibles. Gracias a ello, es posible identificar variantes genéticas asociadas a enfermedades, optimizar diagnósticos, orientar terapias dirigidas y anticipar riesgos antes de que aparezcan los síntomas. De cara al 2026, la genómica se consolidará como uno de los pilares fundamentales de los sistemas de salud que buscan eficiencia, sostenibilidad y mejores resultados clínicos.

Paraguay se encuentra hoy ante una oportunidad estratégica para acompañar esta transformación. Actualmente, una parte significativa de los estudios genómicos aún debe realizarse fuera del país, lo que genera demoras en los diagnósticos, eleva los costos para los pacientes y limita la generación de conocimiento local.

Fortalecer las capacidades internas en genómica no solo mejora el acceso a diagnósticos oportunos y de calidad, sino que también impulsa la formación de profesionales especializados, fomenta la investigación científica nacional y permite generar información sobre la diversidad genética propia de la población paraguaya, un aspecto clave para una medicina verdaderamente personalizada. El impacto de la genómica ya es evidente en áreas críticas como la oncología, las enfermedades de baja frecuencia y la salud pública. En el cáncer, por ejemplo, la detección de variantes específicas permite seleccionar tratamientos más efectivos y con menos efectos adversos.

En enfermedades de baja frecuencia, reduce significativamente



la llamada “odisea diagnóstica”, acortando años de incertidumbre para pacientes y familias. En vigilancia epidemiológica, la genómica se ha convertido en una herramienta esencial para detectar brotes, rastrear variantes de patógenos y tomar decisiones sanitarias basadas en datos concretos y en tiempo real.

Para que esta transformación sea posible, el ecosistema de salud necesita actores que faciliten el acceso a la tecnología y al conocimiento. En este contexto, el rol del sector privado adquiere una relevancia estratégica. Infotec S.A. se posiciona como un elemento clave en el desarrollo de la genómica

en Paraguay, al ser la empresa encargada de importar y distribuir equipamiento de secuenciación de última generación, además de brindar capacitación continua y asesoría científica especializada. Este acompañamiento integral permite que laboratorios, hospitales y centros de investigación incorporen estas tecnologías de manera eficiente, segura y alineada a estándares internacionales, reduciendo barreras técnicas y acelerando su adopción. Sin embargo, el avance de la genómica no depende únicamente de la tecnología.

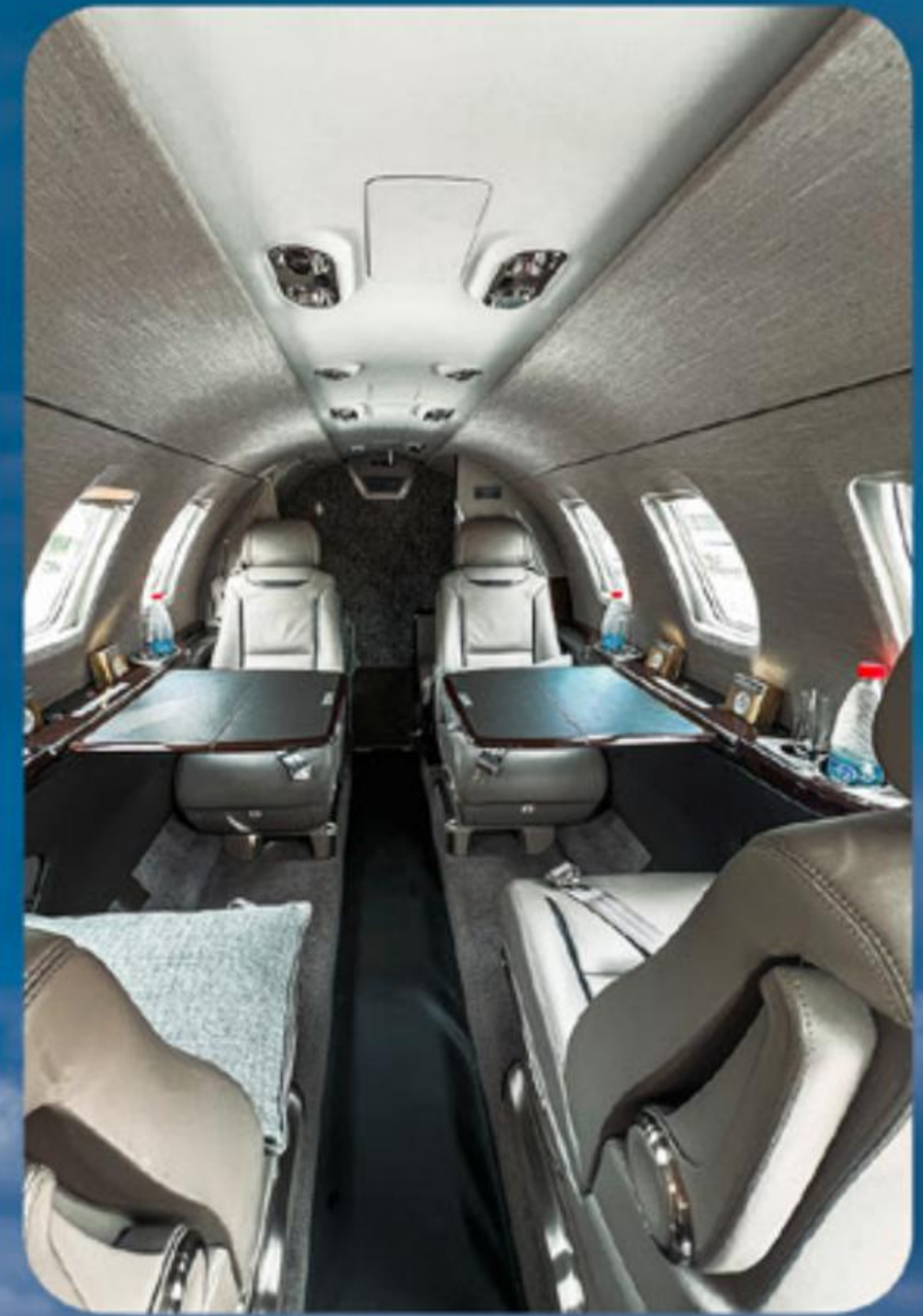
Mirando hacia 2026, los desafíos son múltiples y requieren una visión integral. Es indispensable invertir en infraestructura, desarrollar capacidades para el almacenamiento y análisis de datos genéticos, formar equipos multidisciplinarios y establecer marcos éticos y normativos sólidos que garanticen la privacidad, el consentimiento informado y el uso responsable de la información genética. La confianza será un factor central para que la genómica se integre de forma sostenible al sistema de salud.

La colaboración entre científicos, profesionales de la salud, empresas tecnológicas, instituciones académicas y responsables de políticas públicas será el eje para consolidar este cambio de paradigma. La genómica no solo redefine cómo se diagnostica y trata una enfermedad; redefine también cómo un país construye soberanía sanitaria, impulsa la innovación científica y proyecta su desarrollo a largo plazo.

Avanzar en genómica es apostar por una medicina más precisa, más humana y más equitativa, donde el conocimiento científico se traduzca en diagnósticos oportunos, decisiones responsables y mejores oportunidades de vida para cada paciente. Es construir hoy las bases de un sistema de salud más sólido, autónomo y preparado para los desafíos del mañana. El verdadero avance no está solo en la tecnología, sino en lo que hacemos con ella por las personas.📍

VOLÁ CON LIBERTAD, CONTROL Y EXCLUSIVIDAD, VOLÁ EN MODO EJECUTIVO

*Tecnología, infraestructura y flota propia al
servicio de quienes construyen el país.*



Aeropar conecta regiones, negocios e inversiones con
absoluta seguridad, precisión operativa y excelencia humana.

El tiempo vuela y **nosotros también.**

AEROPAR.PY +595 0993 508 88 www.aeropar.com.py

Un Paraguay con mentalidad ganadora

42

IDEAS

En Paraguay el potencial es inmenso e incalculable, con talento joven, resiliencia histórica y una identidad profunda que nació del sacrificio, que sobrevivió a guerras devastadoras y que se reconstruyó una y otra vez. Sin embargo, ese potencial no logra salir a alcanzar su máximo punto debido a una autoestima colectiva baja y un pueblo con mentalidad conformista que perdió la esperanza. Como sociedad hemos aprendido a conformarnos, a aceptar límites que no son reales, a creer que el potencial está más bajo de donde realmente se encuentra.

Hoy, Paraguay se encuentra en un punto de inflexión histórico. Hay una generación que quiere cambiar, hay jóvenes que quieren más y no se quieren conformar, hay líderes que están buscando un nuevo Paraguay, con un futuro mejor y lleno de oportunidades. Por lo tanto, seguimos repitiendo los mismos relatos, las mismas excusas, las mismas formas de pensar... o decidimos dar un salto de conciencia colectiva, porque los países no cambian solo cuando crece su economía, cambian cuando se transforma su mentalidad.

Tengo la firme convicción que cuando una sociedad eleva su mentalidad todo empieza a crecer de manera natural porque el verdadero crecimiento empieza en la mente, en las creencias, en las convicciones. Ningún progreso duradero se sostiene solo en la economía o la tecnología, siempre debe haber una visión de humanidad y unidad detrás. Los países que lograron dar saltos de desarrollo sostenible como Finlandia, Singapur, Irlanda, Corea del Sur, no lo hicieron únicamente por reformas técnicas, sino más bien, alinearon liderazgo, educación, instituciones y narrativa nacional alrededor de una idea poderosa: sí podemos ser mejores. No fue magia, fue un cambio de mentalidad.

La mentalidad ganadora colectiva que el Paraguay necesita,



es la mentalidad del “sí se puede”, de que el Paraguay y su gente tienen la capacidad de soñar en grande, alcanzar metas ambiciosas, unirse hacia un mismo objetivo y lograr posicionarse como referente internacional en diversas áreas.

Necesitamos generar un movimiento país que transforme la mentalidad del Paraguay porque un Paraguay con mentalidad ganadora no surge de un discurso, de segmentaciones, polarizaciones o competencias desleales, sino de un compromiso compartido, de decisiones y acciones.

Creemos que llegó el momento de dejar de decir: “Siempre será así”. Y comprometernos a trabajar en el Paraguay que todos queremos. Es el momento de dejar de decir “¿nada va a cambiar?” y decir “¿cómo lo podemos lograr?”. El Paraguay y su gente necesitan volver a creer. Recuperar la confianza colectiva. Marquemos el inicio de una nueva historia: pasar del conformismo y la resignación aprendida a la mentalidad ganadora del *isí se puede!*

Anhele un encuentro con todos los líderes del Paraguay, para generar un movimiento país de Paraguay con mentalidad ganadora, que trascienda ideologías, sectores y generaciones. Que convoque a empresarios, deportistas, educadores, líderes sociales, políticos y jóvenes. Que nos recuerde que el Paraguay que soñamos depende de nosotros, porque ganar es una decisión, porque todos los paraguayos nos merecemos un Paraguay ganador que genere esperanza y optimismo para todos.

Iniciemos una nueva etapa histórica. Pasemos del conformismo a la ambición sana. De la resignación a la acción. Del miedo a la confianza. Construyamos un Paraguay que sueña en grande, que cree, que hace, que decide ganar. Un Paraguay que cree en sí mismo, que actúa con coherencia, porque el mundo nos está mirando y este es nuestro momento de empezar una nueva historia. **F**

HOY, PARAGUAY SE ENCUENTRA EN UN PUNTO DE INFLEXIÓN HISTÓRICO. HAY UNA GENERACIÓN QUE QUIERE CAMBIAR



Construyendo futuro, hoy

Hace 35 años elegimos construir distinto. Hoy, como Empresa B, celebramos seguir generando un impacto económico, social y ambiental positivo.

Porque lo nuestro va más allá de la obra: es construcción con propósito.

La oportunidad está, el desafío también: Paraguay ante su salto económico

44

IDEAS

Paraguay atraviesa un momento que combina solidez y sorpresa.

La estabilidad macroeconómica sostenida, la disciplina fiscal reconocida y fenómenos recientes como la apreciación del tipo de cambio, que tomó por sorpresa a parte del mercado, reflejan un país que empieza a jugar en otra liga. Estos movimientos no son solo datos coyunturales: son señales de que Paraguay genera expectativas, atrae capital y despierta atención internacional. Pero también exponen un desafío central, que consiste en contar con la visión, la planificación y las herramientas necesarias para transformar esa estabilidad en desarrollo sostenible y competitivo en el largo plazo.

Ese desafío no se resuelve únicamente con más crecimiento, se resuelve con planificación, con previsión y, sobre todo, con un cambio cultural que atraviese la educación, la empresa y el sistema financiero.

Durante mucho tiempo, la previsión económica fue entendida como una responsabilidad individual. Ahorrar, invertir, acceder a una vivienda o planificar una carrera dependía casi exclusivamente del esfuerzo personal. Hoy, ese enfoque resulta insuficiente. En las economías más competitivas, la previsión es un rasgo estructural, pues está integrada en la forma en que se educa, se trabaja y se invierte.

Cuando una sociedad no facilita la planificación de largo plazo, las personas viven resolviendo urgencias, y cuando eso ocurre de manera masiva, el país entero se vuelve menos previsible. El acceso a la vivienda es un ejemplo claro; para la mayoría de las personas, la vivienda representa el principal activo patrimonial de su vida.

Sin embargo, cuando no existe educación financiera temprana, cuando el empleo formal es inestable o cuando el crédito no está integrado a un proyecto de vida, ese objetivo se posterga indefinidamente. El resultado no es solo una decisión personal retrasada, sino una economía con menor acumulación de capital interno y menor estabilidad social.

Lo mismo ocurre con el ahorro y la inversión. Sin una cultura que promueva el ahorro sistemático y la inversión de largo plazo, los recursos permanecen fuera del sistema financiero o se destinan exclusivamente al consumo. Esto limita la profundidad del mercado de capitales, encarece



el financiamiento productivo y reduce la capacidad del país de sostener su propio crecimiento.

Aquí es donde educación y empresa se vuelven centrales. No es posible competir a nivel global sin profesionales formados con mentalidad de largo plazo. Los mercados internacionales demandan perfiles que comprendan el valor de la planificación, del riesgo, del ahorro y de la inversión, no solo en el ámbito corporativo, sino también en la gestión de su propia vida económica.

La educación ya no puede limitarse a transmitir conocimientos técnicos. Debe preparar a las personas para tomar

decisiones económicas complejas en contextos cambiantes. Incorporar nociones de previsión, finanzas personales y planificación patrimonial no es ideológico, es pragmático.

El sector empresarial, por su parte, cumple un rol que va más allá de la generación de empleo. Las empresas modernas entienden que la previsibilidad es un activo. Trayectorias profesionales claras, capacitación continua y esquemas laborales que acompañen distintas etapas de la vida generan trabajadores más estables, más productivos y más propensos a ahorrar e invertir.

Ese círculo virtuoso es el que permite que una economía crezca sin perder cohesión social, y es también el que observan los inversores internacionales cuando evalúan países: no solo balances, sino consistencia y horizonte.

El sistema financiero y el mercado de capitales son el puente entre el esfuerzo individual y el desarrollo colectivo.

Un mercado profundo y accesible permite transformar ahorro en inversión productiva, financiar vivienda, infraestructura y expansión empresarial. Paraguay ha dado pasos importantes en estabilidad y regulación. El desafío ahora es cultural e institucional: ampliar la base de participantes, simplificar el acceso, generar confianza y alinear prácticas locales con estándares globales.

Este es, en esencia, un desafío político-económico. No porque dependa exclusivamente del Estado, sino porque exige coordinación entre políticas educativas, laborales, financieras y empresariales. Los países que lograron dar este salto no lo hicieron con medidas aisladas ni con respuestas de corto plazo, sino con una visión compartida y consistente en el tiempo; la oportunidad está, el desafío también, la diferencia entre ambos será nuestra capacidad de pensar a largo plazo y actuar en consecuencia. **F**



LA RIBERA

Cuando el *sol* se esconde aparece tu momento de *disfrutar*

El primer barrio cerrado de la Nueva
Asunción. 350 lotes residenciales.

Ubicado a la salida del puente Héroes
del Chaco. A 7 minutos de todo.

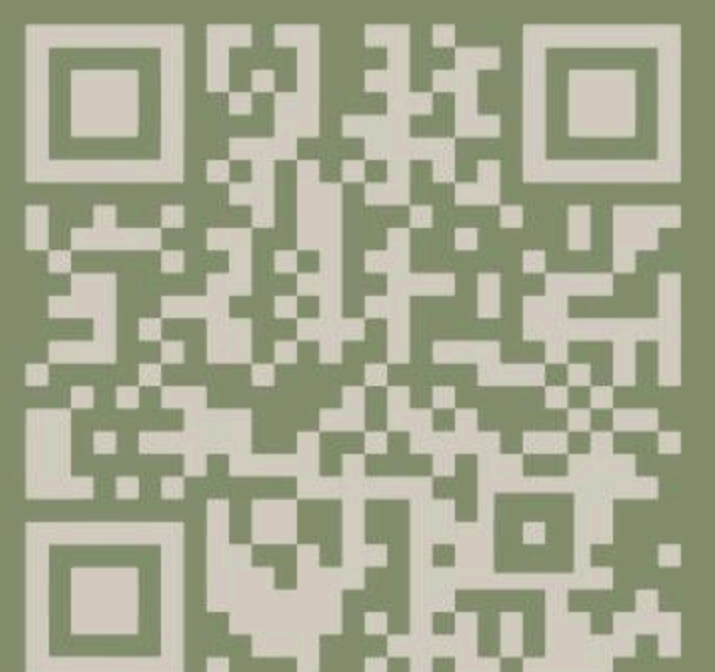
Escaneá para visitar
tu nuevo hogar.



laribera.com.py



lariberaasu



HACERLO DIFERENTE

CONTRARIAN

46

ESTRATEGIAS

Por Chloe Sorvino

Foto de Ryan West

El Rey del Pop

ROHAN OZA generó millones para celebridades como Jennifer Aniston y 50 Cent al cerrarles acuerdos con marcas de bebidas. Pero como impulsor de la venta de US\$ 1.900 millones del refresco prebiótico Poppi a Pepsi, el inmigrante zambiano finalmente está viviendo su sueño americano.

tineco

Llegó a Paraguay



Live Easy. Enjoy Life.

S

Sentado en su oficina de

Manhattan, donde las latas de su gaseosa Poppi en tonos rosa fucsia, violeta y naranja están pegadas a la pared como obras de arte, Rohan Oza explica cómo, durante los últimos 20 años, está buscando la bebida perfecta. “Los estadounidenses buscan las marcas del mañana”, dice Oza (53), cofundador de la firma de capital privado Cavu Consumer Partners, quien fue presidente de la gaseosa prebiótica Poppi y su mayor accionista individual cuando Pepsi la adquirió en mayo por US\$ 1.900 millones. “Dentro de 30 años, Poppi va a ser la gaseosa de mis hijos”. El acuerdo con Poppi es la mayor salida de Oza hasta la fecha, pero no la primera. Desempeñó un papel clave en algunas de las mayores adquisiciones de bebidas de las últimas dos décadas, como Vitaminwater y Smartwater (US\$ 4.100 millones en 2007), así como Bai, un agua con antioxidantes que se vendió por US\$ 1.700 millones en 2016. El papel de Oza en esos acuerdos fue una mezcla de creador de éxitos y casamentero, después de haber sumado a 50 Cent (Vitaminwater), Jennifer Aniston (Smartwater) y Justin Timberlake (Bai) mediante acuerdos de capital.

“Cuando Rohan y yo cerramos el acuerdo con Vitaminwater, se convirtió en el modelo que sentó las bases para futuras asociaciones de propiedad accionaria”, afirma Curtis “50 Cent” Jackson. “Demostramos que las celebridades podían apostar por sí mismas y ganar a lo grande, y lo sigue haciendo”.

Para Oza, el camino hacia Poppi llegó a través de una de sus frecuentes apariciones en *Shark Tank* de ABC. En un episodio de 2018, Oza adquirió una participación del 25% en la marca de bebidas con sede en Austin, fundada por el matrimonio de empresarios Stephen y Allison Ellsworth por US\$ 400.000 (los Ellsworth poseían el 12% de Poppi al momento de la venta de Pepsi, con un valor aproximado de US\$ 150 millones después de impuestos).

Entonces, Oza lo cambió todo. Rebautizó Mother Beverage, como la habían llamado los Ellsworth,

**CÓMO ENTRAR**

Por John Buckingham

Las bebidas de moda son una forma de abordar nuestra obsesión por una vida saludable. Otra es simplemente comer más frutas y verduras. Fresh Del Monte Produce, con sede en Coral Gables, Florida, es una empresa global de productos agrícolas integrada verticalmente con un valor de US\$ 4.300 millones (ventas), que vende ananás (incluida la codiciada Rubyglow), paltas, bananas, fruta fresca cortada y categorías emergentes de valor añadido como el aceite de palta en más de 80 países (es diferente de Del Monte Foods, que se declaró en quiebra en julio). El clima impredecible, las interrupciones en los envíos globales y la incertidumbre arancelaria son posibles obstáculos, pero creo que el razonable PER anticipado de 13 compensa con creces estas preocupaciones, mientras que un generoso dividendo del 3,6% refuerza el atractivo de esta interesante apuesta por los productos frescos globales y la agricultura sostenible.

John Buckingham es director de AFAM Capital y editor de *The Prudent Speculator*.

th, como Poppi. Pasó de ser una bebida de vinagre de sidra de manzana a un refresco prebiótico, y el envase cambió de vidrio a lata. La marca cambió de productos artesanales del mercado agrícola a colores brillantes, atractivos para los millennials.

Antes de la adquisición de Pepsi, con un múltiplo de 3,3 veces los ingresos, Forbes estima que Oza poseía aproximadamente el 21% de Poppi y Cavu el 37%. Eso le reportó unos US\$ 250 millones (después de impuestos) de la venta y otros US\$ 50 millones a través de Cavu. Estas ganancias, además de las reinversiones de las salidas y su participación del 50% en Cavu, suman un patrimonio neto estimado de aproximadamente US\$ 500 millones.

Tal éxito, dice Oza, representa su propio sueño americano. Inmigrante de Zambia que llegó a EE.UU. en 1995 y luego obtuvo un MBA en la Universidad de Michigan, ahora vive en Miami y viaja entre allí, la oficina principal de Cavu en Los Ángeles y su otro espacio en Nueva York, así como sus hogares en el Yellowstone Club en Montana y en la isla de Barbuda. “No hay ningún consumidor en el mundo dispuesto a adoptar nuevas marcas con tanta rapidez como los estadounidenses”, dice Oza. “Vine acá con un sueño. Es un círculo completo”. Oza, que creció en Livingstone, Zambia, era un devoto bebedor de gaseosas. “Solía alinear todas las latas en mi estante como medallas de honor”, recuerda. Tras graduarse de la Universidad de Nottingham, en el Reino Unido, empezó a trabajar para Mars en su marca Snickers. Pero su jefe lo apartó, diciéndole al entonces joven de 22 que “no estaba seguro de que el marketing fuera lo suyo”.

Oza regresó a Zambia derrotado, antes de ir a Michigan. “Si creés que podés, tenés que redoblar tus esfuerzos y perseverar”, afirma. Su siguiente oportunidad llegó en Atlanta, donde trabajó en Coca-Cola, comercializando Sprite y posteriormente Powerade, su primera vez al frente de una marca. El cambio de rumbo que gestionó —de una caída del 15% en las ventas de Powerade el año anterior a su toma de posesión en 2001 a un crecimiento del 35% al año siguiente— le valió el reconocimiento de Vitaminwater, que facturaba US\$ 35 millones.

Como nuevo director de Marketing de Vitaminwater, contactó a 50 Cent para ver si podía promocionar la bebida. La estrella del rap quería su propio sabor; el debut de Fórmula 50 en 2004 duplicó las ventas a US\$ 160 millones en un año. 50 Cent recibió una participación estimada del 2%. Para 2007, los ingresos alcanzaron los US\$ 400 millones. Ese año, su empresa matriz, Glaceau (incluida su marca hermana Smartwater) vendió la mayor adquisición de una marca de bebidas no



alcohólicas hasta entonces. 50 Cent ganó US\$ 100 millones, lo que desencadenó una ola de acuerdos: “Todos decían: ‘Quiero el acuerdo de 50’”.

Oza también tenía una pequeña participación, así que ahora tenía dinero para invertir. En 2010, invirtió US\$ 1 millón en Bai Brands, con sede en Nueva Jersey, un agua con sabor a fruta que tenía US\$ 2 millones en ingresos. Siete años después, y tras un acuerdo de promoción con Justin Timberlake, Keurig Dr Pepper la adquirió por US\$ 1.700 millones. Oza obtuvo US\$ 100 millones.

En Bai, conoció a Brett Thomas, quien quería crear un fondo de capital privado. Llamaron a su empresa Cavu (el acrónimo de aviación para buenas condiciones de vuelo, “techo y visibilidad ilimitados”) y la lanzaron en 2015.

Como Shark, Oza rechazó varias ofertas de bebidas antes de que los Ellsworth le presentaran Mother Beverage en junio de 2018 y probara su gaseosa de naranja. “Este es el producto que estaba buscando”, recuerda haber pensado. “Envase, mal. Marca, mal. Básicamente, todo está mal. Pero este líquido los es todo”. Cerró el negocio de los Ellsworth, con ingresos anuales de US\$ 600.000, para una reestructuración de dos años, lo que implicó un relanzamiento en marzo de 2020 en plena pandemia, cuando los supermercados estaban más interesados en abastecerse de papel higiénico. Sin embargo, Poppi, como se rebautizó la marca, encontró auge entre los influencers confinados en casa. A finales de año, las ventas totalizaron US\$ 4 millones.

Después de que las latas llegaran a Kroger, Publix y Target, 2021 cerró con ventas de US\$ 20 millones. Cavu y Oza reinvertieron mientras él conseguía inversores famosos, como la actriz Olivia Munn y el dúo pop The Chainsmokers. En 2022, Stephen Ellsworth pasó de CEO a director de Producto, y con el veterano del sector Chris Hall al mando de

En la recepción

Después de obtener una ganancia estimada de US\$ 100 millones con la venta de Vitaminwater, 50 Cent actuó en el casamiento de Rohan Oza en Marrakech en 2024.

la empresa, Poppi se expandió a Albertsons, Stop & Shop y Costco. Para 2023, las ventas de la gaseosa más saludable superaron los US\$ 200 millones.

Oza es un inversor muy activo. Impulsó a Cavu a prestarle a Poppi US\$ 10 millones para su comercial del Super Bowl de 2024 después de encontrar un espacio disponible solo tres días antes del partido. “Cuando se concentra en lo que tenemos que hacer, no hay quien lo pare”, afirma Hall.

Dos meses después, Oza cerró un acuerdo de distribución en los 4.600 Walmart de EE.UU.. “Impresiona a las celebridades de la misma manera que impresiona a los compradores minoristas”, afirma Jeff Rubenstein, que realizó prácticas con Oza en Coca-Cola hace 25 años y trabajó para varias marcas respaldadas por Oza antes de convertirse en director de crecimiento de Poppi. En 2024, los ingresos de Poppi crecieron un 150%, alcanzando los US\$ 500 millones, y las ofertas de adquisición se multiplicaron. Oza afirma haber rechazado al menos tres acuerdos antes de Pepsi: “No queríamos asociarnos con alguien con quien ganáramos plata, pero la marca ya no existiría muchos años después”.

Con Pepsi, Poppi puede acceder a una de las redes de distribución más grandes del mundo. La marca se venderá en 100.000 establecimientos para finales de diciembre. Las ventas online también aumentaron. Poppi es la gaseosa más vendida en Amazon, superando incluso a Coca-Cola y Pepsi. Los próximos tres años son cruciales. Si Poppi logra seguir creciendo, Oza, Cavu y los Ellsworth se beneficiarán: hay otros US\$ 300 millones en posibles ganancias por adquisición. Hasta ahora, la situación pinta bien: las ventas semanales en Walmart son 20 veces superiores a las de hace 12 meses.

Mientras tanto, Oza está concentrado en sus próximas salidas. En el horizonte se encuentra Skinny Dipped, su intento de modernizar la confitería, camino de superar los US\$ 100 millones en ingresos. Oza y Cavu poseen poco menos del 40%. Y la marca de comida orgánica para bebés de Jennifer Garner, Once Upon a Farm, que recibió una renovación de marca liderada por Cavu en 2021, supuestamente presentó su solicitud para salir a bolsa con una valoración de US\$ 1.000 millones.

El cofundador y director ejecutivo de Once Upon a Farm, John Foraker, recuerda la primera vez que conoció a Oza en un restaurante en 2018. Oza pidió una bebida y la devolvió tres veces antes de que le gustara. “Recuerdo haber visto eso y pensar: ‘Este tipo tiene una visión y altos estándares, y no se va a conformar con nada menos que una ejecución estelar de acuerdo con esa visión’”, dice Foraker. “Además, no le importa lo que piensen los demás sobre su búsqueda de la perfección”.¹⁰

CÓMO LA CONDUCCIÓN DE CONMEBOL FORTALECIÓ A PARAGUAY EN SU ROL DE SEDE DEPORTIVA REGIONAL

La final de la Sudamericana 2025 convirtió a Asunción en un epicentro deportivo y económico, movilizándolo a más de 24 mil visitantes y consolidando a Paraguay como sede estratégica para eventos de gran escala.



Alejandro Domínguez,
Presidente de CONMEBOL

La final de la Copa Sudamericana 2025 demostró la capacidad de Paraguay como anfitrión. El modelo de gestión consolidado generó efectos inmediatos: 24 023 visitantes internacionales llegaron para el partido (12.710 argentinos y 10.993 brasileños) y se estimó un movimiento económico entre US\$ 28 y 42 millones. Hoteles, restaurantes y transportes funcionaron a máxima capacidad, y la ciudad se adaptó al ritmo del evento.

La CONMEBOL articuló un dispositivo operativo eficaz y más de 30.000 es-

pectadores llenaron el Estadio ueno Defensores del Chaco mientras la señal se transmitía a 196 países, proyectando al Paraguay ante una audiencia global. El operativo movilizó a más de 4.000 personas y concentró a 6.000 policías junto a centenares de agentes de seguridad, militares, bomberos, personal de tránsito y socorristas.

El flujo terrestre y aéreo reforzó la dimensión logística. Ingresaron 180 buses (105 desde Argentina con hinchas de Lanús y 75 desde Brasil con aficionados de Atlético Mineiro) y se registraron 64

vuelos charter y 87 vuelos comerciales durante la semana de la final. La infraestructura respondió sin fricciones y mantuvo el funcionamiento regular de la capital.

Después del encuentro, el Presidente de CONMEBOL, Alejandro Domínguez Wilson-Smith, destacó la solvencia del operativo y el impacto económico para Paraguay. Señaló que la ciudad ofreció una experiencia fluida y segura, reafirmando el valor de un modelo organizativo que alinea a organismos públicos y privados para maximizar la previsibilidad y la satisfacción de los aficionados.

UN ECOSISTEMA DEPORTIVO EN EXPANSIÓN

El modelo de finales únicas y la estandarización de procesos, impulsados por CONMEBOL bajo la gestión de Domínguez, han permitido consolidar a Paraguay como sede recurrente. La experiencia acumulada fortalece las capacidades organizativas y mejora la reputación del país en la región. El uso de una infraestructura moderna y la coordinación intersectorial favorecen la celebración de eventos de alto tráfico.

Desde el Gobierno, la Ministra de Turismo, Angie Duarte, subraya que la final actuó como acelerador del turismo deportivo y del sector de reuniones. Estas competencias estimulan la ocupación hotelera, dinamizan la movilidad interna y proyectan la imagen país ante mercados internacionales, facilitando la atrac-



ción de congresos y ferias que demandan estándares logísticos comparables.

Más allá de los ingresos inmediatos, la final dejó un legado operativo: mejoró la capacidad de respuesta de los organismos de seguridad, probó la eficacia de los sistemas de movilidad urbana y generó aprendizajes replicables. El espectáculo de medio tiempo, a cargo de la banda paraguaya Kchiporros, añadió un componente cultural inédito que reforzó la identidad local.

Con nuevas finales y candidaturas en agenda, Paraguay avanza hacia una estrategia de consolidación. El camino a 2030 se apoya en infraestructura actualizada, equipos técnicos especializados y Alianzas Público-Privadas orientadas a estándares internacionales. La final de 2025 fue más que un partido: fue una plataforma de proyección internacional y una prueba de cómo la conducción de CONMEBOL puede transformar un evento en un instrumento de posicionamiento regional y dinamismo económico.

La repercusión de la final también se percibió en la cadena de valor. Operadores turísticos, empresas de tecnología, proveedores audiovisuales, agencias de marketing deportivo y transportistas registraron aumentos significativos en la semana del evento. Esta movilización confirma que los grandes torneos ordenan inversiones, impulsan innovaciones y profesionalizan sectores de la economía.

Ejecutivos de agencias de derechos y de producción remarcaron la calidad técnica

ca y la estabilidad operativa de Asunción en jornadas de alta demanda. La transmisión a 196 países demostró la capacidad de CONMEBOL para comercializar un producto competitivo en la industria global del entretenimiento deportivo y reforzó la visibilidad de Paraguay.

La infraestructura renovada se integra ahora a un ecosistema preparado para conciertos, congresos y ferias de escala regional. La diversificación de usos aumenta el retorno de las inversiones y proyecta ingresos más previsibles. Analistas coinciden en que los eventos de esta magnitud abren puertas a nuevos visitantes: aficionados que regresan como turistas, ejecutivos en busca de negocios, productores audiovisuales y empresas regionales interesadas en alianzas logísticas.

Los desafíos acompañan a las oportunidades. Mantener la excelencia exige actualizar permanentemente la infraestructura y sostener la articulación público-privada que hizo posible la final 2025. Sin embargo, la base está instalada: Paraguay demostró que puede competir por grandes eventos, movilizar audiencias y ofrecer un producto deportivo y logístico comparable al de los mercados más consolidados.

En ese contexto, la conducción de CONMEBOL se consolida como un activo estratégico que amplifica la visibilidad del país y lo posiciona de manera sostenida como un centro regional de actividad deportiva y económica. Un análisis comparativo sitúa el impacto de la final 2025

en línea con otros eventos regionales.

En 2019, la primera final única organizada en Asunción atrajo cerca de 20.000 visitantes y generó alrededor de US\$ 15 millones. La progresión hasta 2025, con casi el doble de viajeros y un volumen de ingresos superior, refleja la curva de aprendizaje y la inversión en infraestructura. Para los negocios del deporte, Paraguay se posiciona como un mercado en expansión con una tasa de retorno creciente.

Las proyecciones para los próximos años apuntan a que el turismo deportivo representará una porción cada vez mayor del PIB de servicios, beneficiando a hoteles, restaurantes, aerolíneas y otros sectores de ocio. El mercado de entretenimiento deportivo crece 8% anual, consolidando la tendencia firme.

Consolidar este camino exigirá mantener la inversión en infraestructura, sostener la articulación público-privada y profundizar el modelo operativo que permitió que la final 2025 funcionara sin fricciones. Paraguay ya demostró que puede competir por eventos de escala continental y convertirlos en motor económico.

En ese escenario, la conducción de CONMEBOL opera como un multiplicador de reputación y como el eslabón que integra deporte, economía y proyección internacional. El desafío ahora es transformar cada final en una plataforma de crecimiento sostenido, y cada visitante, en una oportunidad para ampliar la presencia del país en la región. 

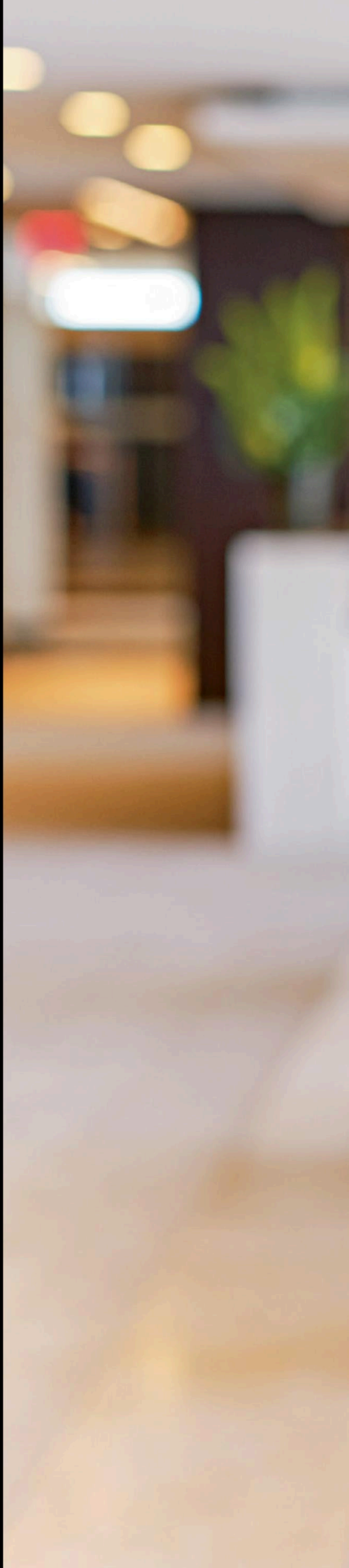
LA

LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO Y DE CRÉDITO SE ESTÁN ENFOCANDO EN EL INMENSO VOLUMEN DE AHORROS DE JUBILACIÓN ESTADOUNIDENSE QUE DEBERÍA TENER COMO CONSECUENCIA UN MERCADO MÁS JUSTO PARA TODOS, SIEMPRE Y CUANDO LOS CLIENTES SE MANTENGAN ATENTOS.

POR
HANK
TUCKER
Y
SERGEI
KLEBNIKOV

FOTOS DE
MICHAEL
PRINCE
PARA
FORBES

OPORTUNIDADES DE \$29 BILLO



Jean Hynes,
CEO, Wellington
Management
Company





● **JACK BOGLE** se convirtió en una leyenda popularizando los fondos índice pasivos y de bajo costo en el Grupo Vanguard, que fundó en 1975 después de trabajar 23 años en Wellington Management. “No hay que buscar la aguja en el pajar. Solo hay que comprar la paja”, dijo hace tiempo este genio de las finanzas. Esa filosofía creó generaciones de inversores amantes de fondos indexados y de seguidores de Bogle que seguían la estrategia de “comprar y mantener”, que ayudó a que Vanguard se transformara en un coloso de fondos mutuales de inversión de US\$ 10 billones con más de 500 millones de clientes individuales.

Durante el mismo medio siglo, los fondos de capital privado también se estaban convirtiendo en una industria de más de US\$ 10 billones pero de una forma muy diferente. Se construyó sobre la base de una promesa de rendimientos que superaban al mercado por parte de agentes que pedían comisiones altas: normalmente un porcentaje de los activos (por lo general 2% anual) y una parte importante de las ganancias (por lo general 20%). Aparte de la insistencia en mantener un compromiso a largo plazo de los activos con sus inversores institucionales, incluyendo los fondos de jubilación, fondos universitarios y fundaciones.

Vanguard, que fue estructurado de tal forma que los inversores sean los dueños de la empresa, produjo muchos jubilados prósperos pero ningún multimillonario administrador de fondos. Con su participación en los beneficios (o interés pasivo), los fondos privados crearon docenas de multimillonarios. Stephen Schwarzman, presidente, CEO y cofundador de Blackstone, el fondo de más grande del mundo, tiene US\$ 50.000 millones.

Por eso es que el anuncio de abril de una “alianza estratégica” entre Vanguard, Wellington y Blackstone fue un poco sorpresivo. El objetivo es ofrecer productos para inversores individuales que combinan activos privados y públicos. Puede que sea disonante pero no inesperado dado que los pesos pesados de los fondos privados y distribución minorista se están asociando con tal urgen-

cia que esto demuestra que están preocupados por no quedarse afuera de esta gran oportunidad de hacer dinero con los planes de ahorro para jubilación (401k) y cuentas individuales de retiro que representan activos de más de US\$ 29 billones.

En febrero, State Street Investment Management de Boston, que ingresó en el negocio de los fondos cotizados en bolsa (FCB) en 1993, ofreció el primer FCB que combinaba deuda pública y privada, el último procedente del gigante de fondos privados Apollo Global (US\$ 785.000 millones de activos). Unos meses más tarde, State Street anunció el lanzamiento “Index Plus”, un fondo con fecha objetivo compuesto de un 90% de fondos indexados y un 10% de activos de mercados privados de Apollo. En mayo, Empower, líder de mercado en EE.UU. para los planes de ahorro de jubilación para pequeñas empresas, dijo que estaba trabajando con Apollo, Franklin Templeton, Goldman Sachs y otros para ofrecer a los ahorristas de jubilación fondos comunes de inversión compuestos de fondos privados, créditos privados y bienes inmobiliarios. Y en julio, Voya Financial, otro gran jugador del sector de 401k, anunció una alianza con la empresa de capital privado Blue Owl Capital.

No es un secreto por qué los administradores de activos privados están interesados en ser parte de este sector. Luego de años de lograr un rendimiento superior al promedio de mercado, el rendimiento anual promedio de los fondos privados bajó tres puntos en los últimos tres años. Una disminución en los acuerdos de salida causó un exceso de activos viejos en fondos privados. Los nuevos fondos creados por la industria se desplomaron un 39% desde 2021 porque los clientes tienen menos desembolsos para reinvertir y porque algunos fondos universitarios y fondos de jubilación se están congelando o están reduciendo sus asignaciones de activos privados.

Durante más de una década, los administradores de activos privados han estado recolectando dinero de individuos con patrimonio neto alto. Pero hasta ahora no habían ingresado en el mundo de los inversores normales que trabajan en el sector de jubilaciones que representa US\$ 29 billones, que incluye US\$ 12 billones de los planes de ahorro de jubilación ofrecidos por empleadores tales como el 401k y US\$ 17 billones de cuentas individuales de jubilación.

Eso está cambiando. El Departamento de Trabajo de Joe Biden hizo menos atractivos los activos privados de los 401k, pero Donald Trump estaría por firmar una orden ejecutiva que apunta a estimular los activos alternativos en este tipo de cuentas. Las empresas de fondos mutuales y de distribución minorista también se dieron cuenta de que aquí se puede hacer dinero. Sus márgenes bajaron mucho porque hay más competencia y la proporción de dinero en los fondos indexados de bajo costo creció. Y un incentivo financiero es una nueva forma de diferenciar

su oferta y así poder cobrar comisiones más altas.

¿Inversores normales? Pueden ser o no ser ganadores. Tener más opciones siempre es algo bueno, pero tienen que tener cuidado con las comisiones altas y con la liquidez más baja. Además, no va a ser sencillo evaluar el rendimiento de estos productos. En una entrevista con Forbes en junio de 2017, un año y medio antes de su muerte a los 89 años, Bogle no quiso admitirlo: “La idea de hacer dinero para los fondos de los accionistas está contrapuesta a la idea de hacer dinero para los administradores”.

● **La CEO de Wellington** Management, Jean Hynes, se acomoda en la silla de su oficina de piso 31 y disfruta de la vista amplia del puerto de Boston. La empresaria (56) estuvo toda su carrera en esta compañía. Sus padres inmigrantes de Irlanda la criaron en el suburbio Milton de Boston junto a sus cinco hermanos. Cuenta que su padre albañil creía en la importancia de invertir en el futuro de sus hijos y que les pagó tanto la escuela como la universidad.

Hynes estudió economía en el Wellesley College e hizo sus prácticas en una oficina local de bolsa. Después de graduarse, fue contratada como asistente administrativa en Wellington. Sus anotaciones detalladas de las reuniones impresionaron al difunto Ed Owens, que estaba a cargo del Fondo de Salud Vanguard que obtuvo un rendimiento anual promedio del 16,4% durante 28 años. Hynes fue su asistente de investigación, discípula y, finalmente, se convirtió en administradora de un fondo. “Desde el primer día fuimos una pareja perfecta de trabajo”, dice. “Probablemente sea uno de los mejores inversores de todos los tiempos, trabajé 20 años con él y aprendí mucho”.

Cuando fue nombrada CEO en 2021, Hynes recibió consejos de directores del sector de servicios sanitarios. Ken Frazier de Merck le dijo que, de todas las decisiones que tomaba a diario como CEO, solo cuatro eran realmente importantes. La lección: no te equivoques en las decisiones más importantes. Hynes cree que la alianza con Blackstone fue una de esas. Tiene en cuenta las tendencias actuales en este proceso como la gestión activa de capitales, el dominio de fondos indexados y las inversiones alternativas. Tiene buenos argumentos a la hora de explicar por qué los inversores individuales o pequeños desean ingresar al sector de activos privados: “Si uno observa la economía de forma holística hace 20 años, la persona promedio que invertía y compraba fondos mutuales estaba invirtiendo en toda la economía. Eso ya no es válido. Existe una parte de la economía que está solo disponible para el inversor institucional y esas son todas las empresas privadas... Es justo que más individuos quieran tener acceso a eso”.

Si bien Wellington siempre fue un administrador activo, está estrechamente vinculada con la estrategia de inversión pasiva de bajo costo de Vanguard.

Cambio de fortuna

Si bien durante los últimos 20 años el capital privado tuvo mejor rendimiento que los mercados bursátiles, durante los últimos tres años empeoró, según mediciones de los activos de US\$ 1,9 billones del fondo Vanguard del Índice Bursátil Total.

Rendimiento Promedio Anual (hasta 31/3/2025)	Fondo Vanguard del Índice Bursátil Total	Índice Capital Privado Total EEUU de Cambridge Associates
1 año	7.41%	7.06%
3 años	4.74%	8.01%
5 años	18.26%	18.08%
10 años	14.89%	11.74%
20 años	13.92%	10.13%

Fuentes: Cambridge Associates, Vanguard Group

Esto se debe al momento en el cual Bogle fue echado como CEO de Wellington en 1974 durante una fase bajista del mercado. Una pelea del directorio y un pacto de paz posterior terminó con su nombramiento como CEO de una nueva compañía (Vanguard) que administraría fondos mientras Wellington se ocuparía de la administración de inversiones y la distribución. En 2017, Bogle le dijo a Forbes que había decidido lanzar fondos indexados de bajo costo y ofrecer la venta directa a clientes en parte porque le permitía hacer lo que le habían prohibido en Wellington.

Wellington sigue siendo el asesor externo más importante de los fondos administrados de forma activa de Vanguard. Vanguard Wellington, el fondo mutual balanceado más antiguo de EE.UU. (dos tercios acciones, un tercio bonos) logró un rendimiento promedio anual del 8,3% desde su creación en 1929. Cobra una comisión del 0,25% y tiene activos de US\$ 115.000 millones.

Aunque hace una década que Wellington incursionó en los mercados privados, solo representa US\$ 9.000 millones de los US\$ 1,2 billones de activos que administra. El año pasado, Hynes se sentía preparada para ejecutar el gran cambio y le propuso una alianza a Blackstone. “Nunca pensé que seríamos buenos con las adquisiciones, privatizaciones de empresas, administrándolas y arreglándolas”, dice el socio director de Wellington, Terry Burgess, que supervisa al equipo que está a cargo de los fondos de la alianza. Su primer producto, el fondo WVB todo mercado, es un “fondo de intervalo” cerrado; esto significa que ofrece pagos trimestrales a inversores para obtener liquidez que puede ser el eje central de un portfolio diversificado. Las existencias públicas (de los fondos Vanguard y de las inversiones directas de Wellington) serían de entre el 40% y el 60% de los activos; bonos (mediante fondos Vanguard administrados de forma activa) serían de entre el 15% y el 30%; y los fondos privados Blackstone serían de entre el 25% y el 40%. Wellington determina cómo se asignan los activos.

El folleto preliminar deja abierta la posibilidad de incorporar elementos como el capital de riesgo, créditos, bienes inmuebles

e infraestructuras privadas. Nos especifica cuál sería la comisión de administración pero sería superior a la de los fondos subyacentes. Si el fondo general baja su valor debido a una caída de los mercados públicos, Wellington lo reembolsará por los honorarios de rendimiento de Blackstone; de esa manera los inversores minoristas que sufrieron pérdidas del fondo WVB no son impactados. El fondo WVB será ofrecido primero a los clientes ricos a través de asesores financieros y oficinas de administración de patrimonios familiares. Pero la gran apuesta es a las cuentas de ahorro de jubilación (401k). “¿Con el tiempo las personas privadas tendrán un rol más importante en lo que respecta a los fondos objetivo? Sí”, dice el presidente y director de inversiones de Vanguard, Greg Davis, y agrega que dependerá de cuán dispuestos estarán los empleadores a añadir productos más caros.

En el sector las nuevas inversiones privadas de activos se ofrecen primero a las cuentas que son administradas por asesores financieros y a los fondos objetivo que son gestionadas por inversores profesionales con reparto de activos basados en el año de jubilación esperada (es decir: objetivo). Los fondos obje-

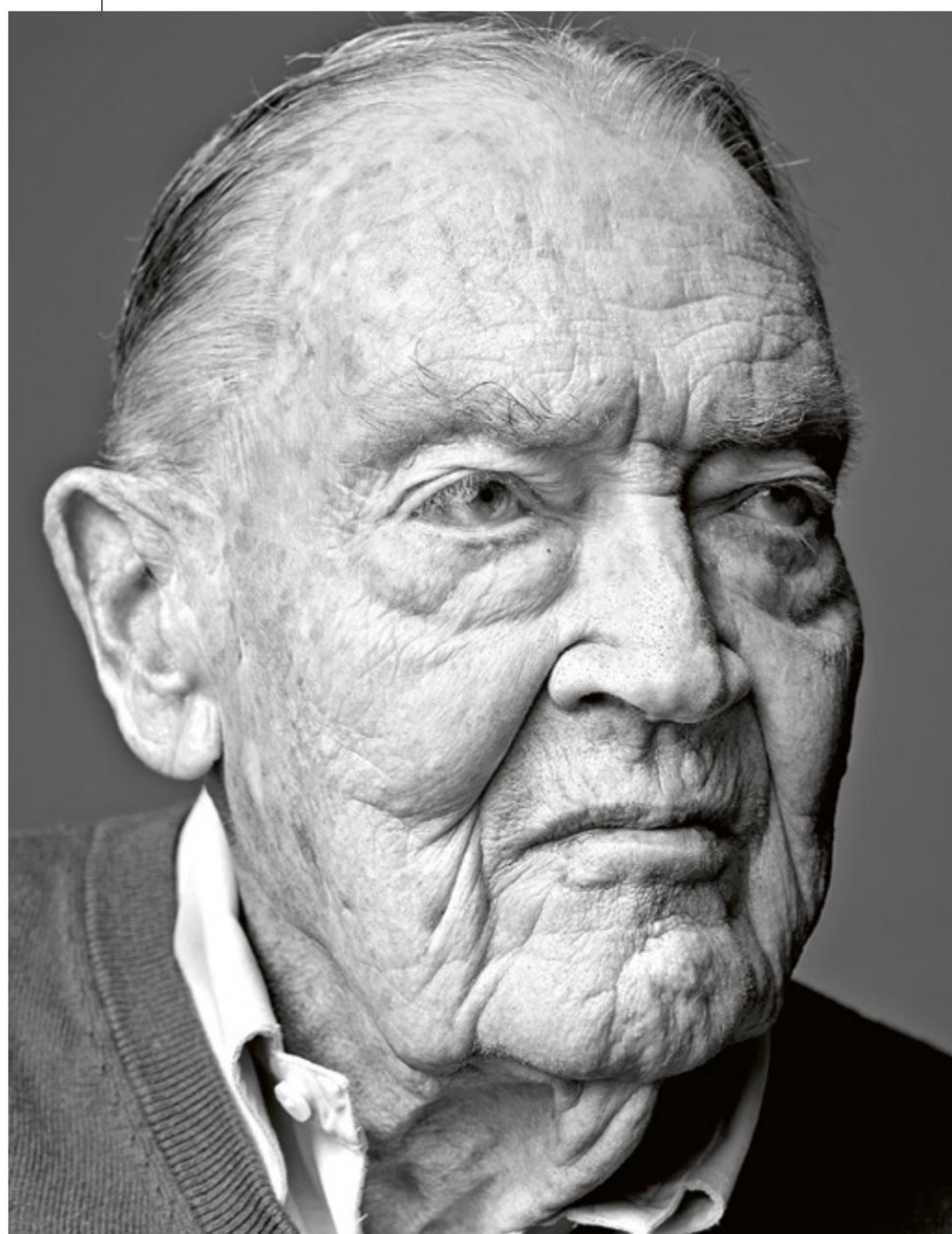
tivo son un punto de ingreso obvio por dos razones. En primer lugar porque están creciendo mucho. Gracias al Congreso y a los reguladores, millones de trabajadores se están sumando de forma automática a las cuentas 401k y sus contribuciones (y las de los empleadores) se transfieren por defecto a las fechas objetivo. De acuerdo a Morningstar, en los últimos 15 años, los activos de estos fondos crecieron a una tasa anual del 30% y representan US\$ 4 billones. Vanguard controla el 37% del mercado de fecha objetivo, más del doble que su competidor Fidelity Investments. En segundo lugar, porque la administración profesional de los fondos objetivo mitiga la crítica que dice que los inversores promedio no podrán evaluar el rendimiento de activos ilíquidos privados. “En cinco o 10 años, ocurrirá lo mismo con este tipo de fondos, como ocurre con las clasificaciones de rendimiento de Morningstar para todo tipo de fondos públicos mutuales”, dice Jonathan Gray, presidente y director de Operaciones de Blackstone.

● **EL PIONERO DE LOS FONDOS** de capitales privados KKR lanzó este tipo de producto en 1976 con dinero de una compañía de seguros y de inversores adinerados. En 1978 ya contaba con capital de los planes públicos de jubilación del estado de Oregón y varios más se sumaron. En la actualidad, las jubilaciones estatales colocan un promedio del 23% en inversiones alternativas. Los fondos universitarios comenzaron a crecer rápido cuando David Swensen se hizo cargo del fondo de la Universidad de Yale en 1985 y apuntaló las ganancias mediante la diversificación de activos privados. Hoy, estos fondos asignan un 26% de los activos en mercados privados. La Universidad de Harvard tiene un 39% colocado en capitales privados y Princeton un 41%.

Ahora algunas de estas fuentes tradicionales se están retirando. Las universidades más ricas de EE.UU. están afrontando recortes en la financiación federal y un impuesto federal del 8% (subió un 1,4%) sobre los ingresos de los fondos. Yale, Harvard y otras universidades están vendiendo inversiones de capitales privados en el mercado secundario. Los planes tradicionales de jubilación, especialmente los privados, están disminuyendo en importancia a medida que los empleadores están transfiriendo cada vez más la carga a los trabajadores. En 2000, las jubilaciones tradicionales —tanto estatales como privadas— tenían casi lo mismo en activos (US\$ 5 billones) que los planes 401k y las cuentas individuales de jubilación. Ahora son US\$ 12 billones y US\$ 29 billones, respectivamente, de acuerdo al Investment Company Institute.

Los administradores de activos privados han estado sumando asesores financieros y sus clientes adinerados a sus fondos de capital perpetuo, que a menudo permiten que hasta un 5% de los inversores que se desprendan de activos y retiren efectivo cada trimestre. Uno de los primeros en ofrecer este producto fue el Fondo de Inversión en Bienes Raíces de Blackstone a partir de 2017. Ahora tiene US\$ 53.000 millones en activos netos. En 2021, Blackstone lanzó el Fondo de Crédito Privado que cuenta con US\$ 72.000 millones en activos. En total, Blackstone administra US\$ 270.000 millones de individuos, y este mercado continúa creciendo. Un ejemplo es BlackRock, que maneja US\$ 12,5 billones de activos, y que se asoció con las fintech GeoWealth y iCapital para crear portfolios modelo con activos estatales y privados.

Joan Solotar, directora de Patrimonios Privados Globales de Blackstone, dice que la mayoría de los inversores individuales de



Indice Oracle

“Es una ecuación sencilla”, Jack Bogle, fundador de Vanguard, le dijo a Forbes en 2017. “La rentabilidad bruta menos los costos es igual a rendimiento neto, que es un principio universal de las inversiones que yo utilizo luego de una lucha larga”.

los mercados privados tiene US\$ 5 millones o más en activos invertibles, aunque aclara que el target actual son aquellos con por lo menos US\$ 1 millón. “Aún es demasiado temprano para los inversores de menos de US\$ 1 millón”, añade. Excepto para los fondos 401k y los fondos objetivo.

● **ESTO NO SIGNIFICA** que no sea arriesgado. En un informe de Moody's se advierte sobre una serie de preocupaciones en torno a la presión por incorporar activos privados en los portafolios de estadounidenses normales. Uno de los riesgos es que los inversores individuales están acostumbrados a tener acceso rápido a su dinero. “Estas estructuras de fondos no han sido testeadas de manera exhaustiva en momentos de estrés del mercado”, dice Alexandra Aspioti, de Moody's. “Los inversores minoristas suelen ser más sensibles a la volatilidad del mercado y los pedidos de rescate de efectivo aumentan durante los periodos de estrés”. Otra preocupación de Moody's es que una gran cantidad de dólares disponibles incentiva a los administradores de activos privados a que hagan acuerdos más estúpidos.

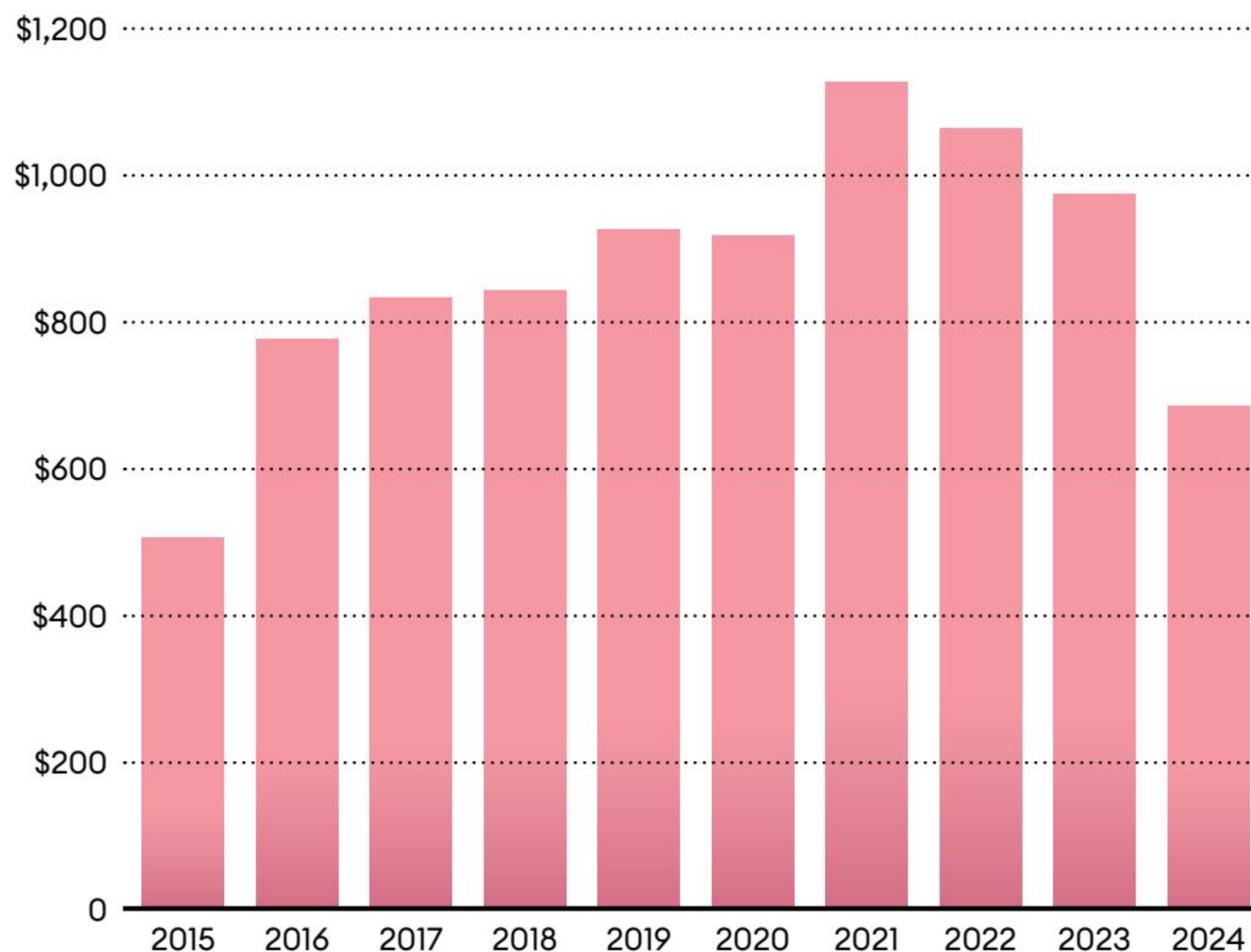
El riesgo crediticio es real y está aumentando. Los prestamistas privados no tienen tantas normativas legales que cumplir que los bancos tradicionales. En gran parte debido a eso es que financiaron el 77% de las adquisiciones de capital privado el año pasado, según Preqin. Los préstamos privados no cotizan en bolsa y solo se valúan trimestralmente con estimaciones a menudo incorrectas. En lo que respecta a los inversores minoristas y al riesgo de liquidez, ya hubo sustos. Blackstone tuvo que limitar los pedidos de reembolsos de su fondo de bienes raíces a fines de 2022 y durante casi todo 2023. El mercado se recuperó y Blackstone nuevamente está ejecutando en un 100% los pedidos de readquisición. Sin embargo, no hay certeza de que en el futuro no vuelva a ocurrir.

Otra preocupación: como los acuerdos de salida han disminuido, está emergiendo a ritmo acelerado un mercado secundario, que incluye los fondos de continuación, que en 2024 tuvieron un récord en el volumen de transacciones de US\$ 160.000 millones. Los administradores de activos están utilizando el dinero de inversores nuevos para pagarles a los antiguos. Orlando Bravo, cofundador y socio director de Thoma Bravo, que gestiona US\$ 184.000 millones en activos, advirtió que en este juego de la silla financiera los inversores minoristas que se sumen más tarde pueden verse perjudicados. Burgess de Wellington promete que los inversores individuales que opten por el producto Wellington-Vanguard-Blackstone tendrán acceso a los mismos fondos privados que los clientes institucionales de Blackstone. Además, agregar que el fondo propuesto podrá soportar olas de pedidos de retiro. “El 70% es estatal y eso significa que contamos con un gran respaldo para asegu-

Menos flujo

La recaudación global de capitales privados cayó a su nivel más bajo en 9 años en 2024 debido a la disminución de las salidas. Algunos también redujeron su exposición a establecimientos permanentes.

Capital Privado Recaudado (US\$ 000.000 millones)



Source: S&P Global Market Intelligence

rarnos de que podemos mantener nuestro perfil de liquidez”, dice.

Existen objeciones mencionadas por el gobierno de Biden, como que los activos privados podrían ser demasiado caros y complejos para los tenedores de planes 401k. “Es muy diferente a analizar acciones individuales que se intercambian en el mercado público o en fondos mutuales”, dice Lisa Gómez, que trabajó con Biden como subsecretaria de la Administración de Seguridad de Beneficios para Empleados del Departamento de Trabajo.

Mientras tanto, los administradores de activos privados esperan que el gobierno de Trump desestimen esas preocupaciones y que el Congreso republicano les brinde algún tipo de protecciones ante la posibilidad de juicios de trabajadores a los empleadores que les hayan ofrecido estos nuevos productos en sus planes 401k. Esto podría llenar aún más los bolsillos de las personas más ricas del sector financiero. También podría ser bueno para los inversores individuales que ya no quedarían afuera de este tipo de inversiones privadas lucrativas. Y pronto habrá mucha más información disponible para los inversores minoristas que puede ser que terminen siendo más inteligentes de lo que piensa Wall Street. Habrá que estar pendiente de las comisiones y de los riesgos. Las entidades financieras de primera categoría como Blackstone, Vanguard y Wellington tendrán que tener mucho cuidado de no encajarles las malas inversiones a los ahorristas de jubilación porque eso dañaría sus marcas. Otras empresas de finanzas pueden llegar a ser menos precavidas pero vale la pena democratizar las inversiones más allá de los riesgos que eso implica. ⑤

PETER M. HANSEN,
PRESIDENTE DE
LA CÁMARA DE
COMERCIO PARAGUAYO
AMERICANA (AMCHAM),
MANIFESTÓ QUE EL GIRO
GEOPOLÍTICO EN EE.UU.,
LA APERTURA REGIONAL
Y LAS VENTAJAS
ARANCELARIAS
POSICIONAN AL PAÍS EN
LA MIRA DEL CAPITAL
ESTADOUNIDENSE,
RECONOCIENDO LA
PERSISTENCIA DE
DESAFÍOS POR SUPERAR.

C¿Cómo influye el actual contexto geopolítico, con un EE.UU. más proteccionista y una región sudamericana más volátil en las oportunidades de Paraguay para atraer inversiones norteamericanas? No creo que la región sudamericana sea más volátil. Más bien, existe una excelente coyuntura con nuevo enfoque por la administración de Donald Trump en los países de América Latina, a través del Secretario de Estado Marco Rubio y el Subsecretario de Estado, Christopher Landau. Además, se observa un renacimiento de economías de mercado, con Argentina, Bolivia y Chile a la vista, los cuales complementan además a Paraguay. Esto sin mencionar la mejora en la apertura para flujos de capital, inversiones físicas y near-shoring.

“PARAGUAY, EN LA MIRA DEL CAPITAL AMERICANO”



¿Qué señales necesita hoy un inversionista estadounidense para mirar a Paraguay con mayor interés?

Sin duda, en primer lugar, un tema que siempre nos preocupa es la plena vigencia del Estado de Derecho. Las empresas deben sentir absoluta seguridad jurídica en todos los aspectos, como propiedad intelectual, plazos judiciales, menos excepciones jurídicas, menos licitaciones favorecidas. En resumen, una justicia más rápida y desprovista de influencia política.

Del mismo modo, se busca desmonopolización de ciertos sectores controlados por el Estado, especialmente el mercado de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, teniendo en cuenta los éxitos previos con la apertura de mercado de cemento y telecomunicaciones.

Una apertura del sector eléctrico a inversiones privadas no solo atraería considerables inversiones, sino que dentro de pocos años sería una necesidad para acelerar el crecimiento futuro del país. También hay énfasis renovado en proyectos de Asociación Público-Privada (APP) para financiar infraestructura con capital privado, dadas las limitaciones sobre un aumento de la deuda pública.

¿Cuáles son los principales desafíos inmediatos que enfrenta el clima de negocios en Paraguay y cómo impactan en la relación bilateral?

Hay temas menores y otros más preocupantes. La simple apertura de una cuenta corriente en banco puede llevar meses por los distintos requisitos que imponen cada banco, por exigencia del Banco Central del Paraguay (BCP) y/o la Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes (Seprelad). Falta un estándar uniforme y sencillo; es un tema que la Federación de Cámaras Binacionales y de Servicios del Paraguay (Fedecapy) está levantando a las autoridades.

Una preocupación intermedia es el fardo regulatorio que a veces se aplica con una mano de hierro, sin embargo en otras instancias se hace excepciones no justificadas. Un tema mayor es la evi-

dente concentración de poder económico en el sector financiero.

Un inversionista norteamericano buscaría un ambiente competitivo donde su inversión podría prosperar en el tiempo sin riesgo que sea absorbido por grupos económicos más fuertes. En general, necesitamos seguir trabajando intensamente en mejorar la logística en todas sus expresiones: conectividad satelital, aeropuerto, puertos, carreteras.

¿Qué sectores económicos paraguayos despiertan mayor interés dentro de la comunidad empresarial estadounidense?

Obviamente las inversiones podrían aprovechar más el factor de la energía eléctrica relativamente barata, como data centers y criptominerías, pero se debe tener cuidado visto la posibilidad que Paraguay llegará a su límite en aprovechar de la energía de Itaipú Binacional en 2030. Las dos partes deberán analizar la sostenibilidad de tales inver-



EL PAÍS DEBE CAPITALIZAR SU GRADO DE INVERSIÓN CON UNA MAYOR TRANSPARENCIA Y MEJORA EN LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”.

siones.

También hay interés en desarrollar el sector de minería, en particular los minerales críticos para las industrias tecnológicas, los “rare earth minerales”, como titanio, así también el uranio para la industria nuclear.

¿Qué políticas o acuerdos concretos podrían elevar el volumen de comer-

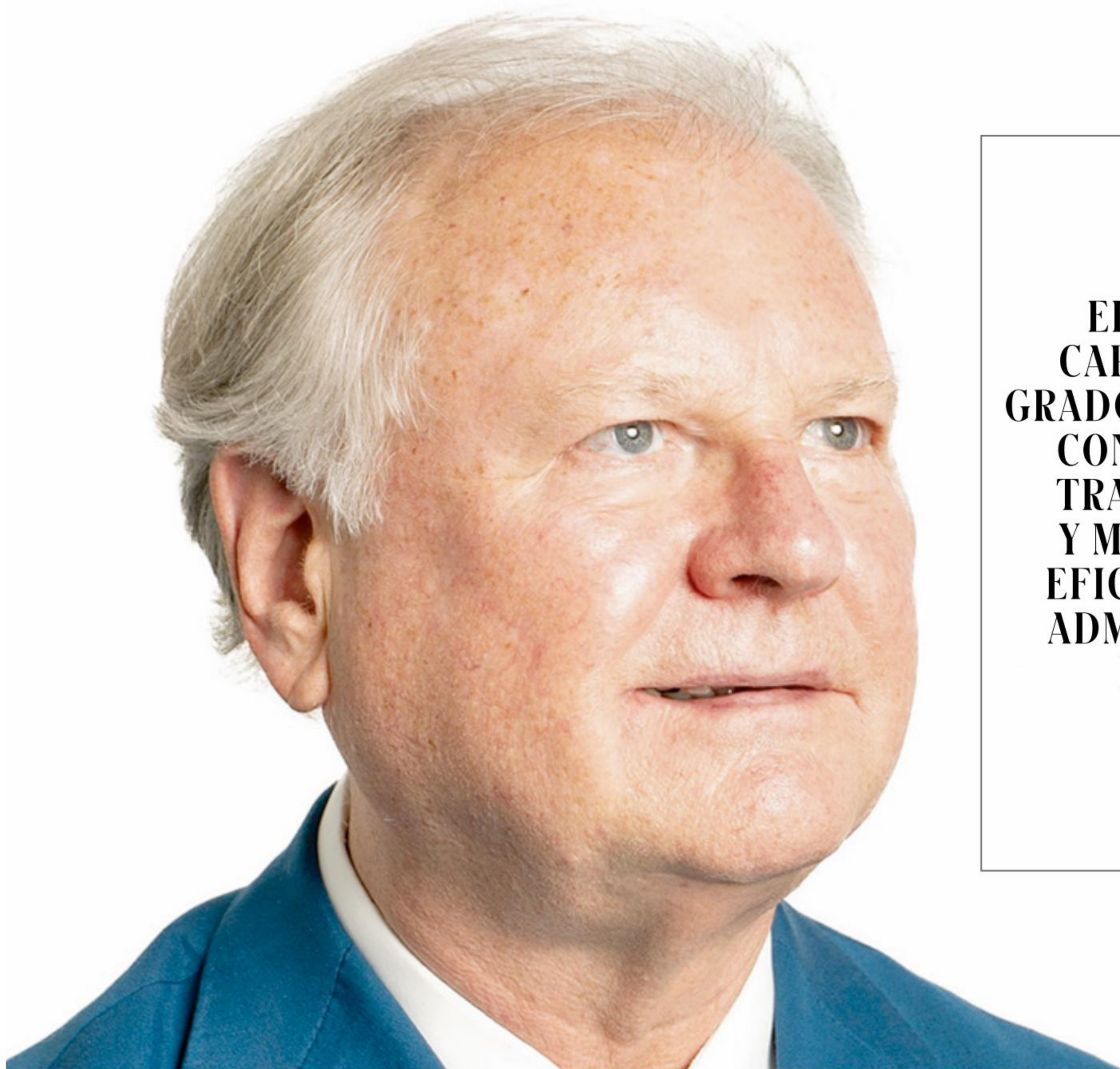
cio e inversiones entre ambos países?

Sería deseable que Paraguay logre un cupo propio para la exportación de carne a los EE.UU., sabemos que no es fácil pero hay que seguir trabajando en ello. Actualmente Paraguay comparte un cupo con otros países del Cono Sur, pero la nación tiene capacidad de exportar mayores volúmenes, tal como está demostrando en estos últimos dos años a pesar de ser sujeto a una tarifa del 25% por volúmenes encima de esa cuota regional.

Reformar la legislación laboral también será clave, para permitir más fluidez en la contratación y despido de empleados. Ante mayores restricciones que haya sobre la contratación de empleados, más cautas son las empresas antes de expandir su fuerza laboral. Tuvimos casos de empresas norteamericanas que abandonaron su proyecto de inversión por los perjuicios potenciales que presenta la legislación laboral.

Paraguay alcanzó el Grado de Inversión: ¿qué cambios estructurales debería hacer ahora el país para capitalizar realmente ese logro?

Paraguay está a un peldaño para alcanzar el grado pleno con otra calificadora, con tendencia favorable. Sin embargo, el punto más vulnerable en el análisis de las tres calificadoras es la debilidad del Estado de Derecho (el “rule of law”) y la precariedad de la seguridad jurídica. Además, los calificadores de riesgo buscan mayor transparencia y eficiencia en la administración pública (registros, contrataciones, etc.) y la plena participación de la sociedad civil en el debate nacional. Creo que sería un largo camino para que Paraguay mejore estos aspectos y consolide las instituciones del Estado. Otro factor importante es el mantenimiento del equilibrio fiscal. Como mencioné, hay poco espacio para seguir creciendo a través de la deuda pública. La salida requiere mejorar el gasto público, en particular el gasto salarial y de pensiones, una reforma de la Caja Fiscal y sin mucha demora, el sistema de pensiones del Instituto de Previsión Social (IPS).



EL PAÍS DEBE CAPITALIZAR SU GRADO DE INVERSIÓN CON UNA MAYOR TRANSPARENCIA Y MEJORA EN LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”.

Asimismo, se debe apuntar a una mayor participación del sector privado, tanto nacional como internacional, en financiar grandes obras de infraestructura a través de la figura APP. Otra opción es recurrir a la figura de garantías de inversión por parte de los organismos multilaterales, como el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial.

¿Cuál es la percepción de las empresas americanas sobre el talento paraguayo?

Por un lado, hay un reclamo constante sobre la falta de una fuerza laboral calificada (“skilled workers”). Sin embargo, con entrenamiento y capacitación por la empresa misma, hay buenos resultados y el obrero paraguayo puede convertirse en un recurso valioso para la empresa. Otro aspecto es que después de años de enviar jóvenes a estudiar en el ex-

tranjero, tanto al nivel de la licenciatura como el posgrado, hay miles de paraguayos preparados para entrar en la economía nacional a nivel de mandos medios, técnicos, administradores, etc. El problema es cómo compaginar esos talentos con las oportunidades existentes en el mercado.

Una sugerencia es que el Gobierno obligue a los becarios pagados por recursos del Estado (como por ejemplo a través de las Becas “Carlos Antonio López”-Becal) a retornar al Paraguay y a la vez, asegurarles un primer trabajo a un nivel adecuado en un Ministerio o dependencia del Estado.

Hace 15 años, la Cámara de Comercio Paraguay Americano (AmCham) está fomentando el talento paraguayo a través de nuestra Fundación Amcham y el programa de Becas Hayes que eleva el nivel de inglés de 75 universitarios anuales a lo necesario para competir para becas de posgrado. Además, recientemente-

te, hemos instalado una Feria de Trabajo anual, con el apoyo de la Embajada Americana, para compaginar los egresados con empresas socias de la Cámara.

¿Qué barreras existen hoy para que empresas de tecnología estadounidenses se instalen o escalen en Paraguay?

Necesitamos mejorar considerablemente las redes eléctricas. Hay energía, pero la calidad de la distribución no es buena.

¿Qué mensaje daría a los empresarios paraguayos que buscan abrir puertas en Estados Unidos?

Precisión y seguimiento en las tratativas con empresas americanas. Esto aparte de tener algún tipo de certificación, como un ISO, o el sello del Pacto Ético y Cumplimiento (PEC) que asegura un alto nivel de cumplimiento con las reglas nacionales e internacionales. **F**

CREMER OLEO APUESTA POR CONVERTIR A PARAGUAY EN UN NUEVO POLO OLEOQUÍMICO DE LA REGIÓN

Cremer Oleo, una empresa que promueve la transformación de aceites de vegetales en productos de alto valor agregado apuesta por Paraguay para capitalizar su potencial. Buscan consolidar al país como el principal polo oleoquímico de la región.

CREMER OLEO PARAGUAY es la filial local del holding alemán Cremer, una compañía con más de 75 años de trayectoria en el trading, logística e industrialización de materias primas, con presencia en más de 60 países y una facturación anual superior a los 3.000 millones de euros.

Con presencia en Paraguay, la compañía apuesta a la industrialización con una importante planta ubicada en Villeta, la región industrial más grande del país, desde donde agrega valor a la producción nacional.

Alejandro Basualdo, CEO de Cremer Oleo, indicó que desde tierra guaraní, promueven la transformación de aceites vegetales en productos de alto valor agregado, principalmente biodiésel, glicerina y otros derivados.

“Nuestro propósito es capitalizar el potencial del país para consolidarnos como el principal polo oleoquímico nacional, aportando a la diversificación de la matriz ener-

gética de forma sostenible”, señaló el alto ejecutivo.

Indicó que ven a Paraguay como una plataforma única en Sudamérica dado que, por un lado, cuenta con una macroeconomía muy sólida, estabilidad política, reglas de juego claras, baja inflación y una moneda estable que permiten planificar e invertir a largo plazo. Por otro lado, considera que es un país agroindustrial con gran disponibilidad de materias primas como el aceite de soja, que todavía tienen mucho potencial de industrialización.

Basualdo agregó que a estas condiciones favorables para la inversión e industrialización, se suma un punto clave: Paraguay es 100% importador de hidrocarburos, lo que abre la puerta a que proyectos como Cremer Oleo aporten soluciones energéticas limpias, sustituyendo importaciones y generando mayor valor agregado en la cadena productiva.

“Esa combinación de estabilidad, recur-

sos y necesidad estratégica es lo que convierte al país en un lugar excepcional para desarrollar biocombustibles y nuevas industrias”, agregó.

CERTIFICACIÓN Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

La compañía cuenta con las principales certificaciones internacionales de sostenibilidad y calidad, lo que les permite la posibilidad de exportar a mercados tan exigentes como Europa y Estados Unidos.

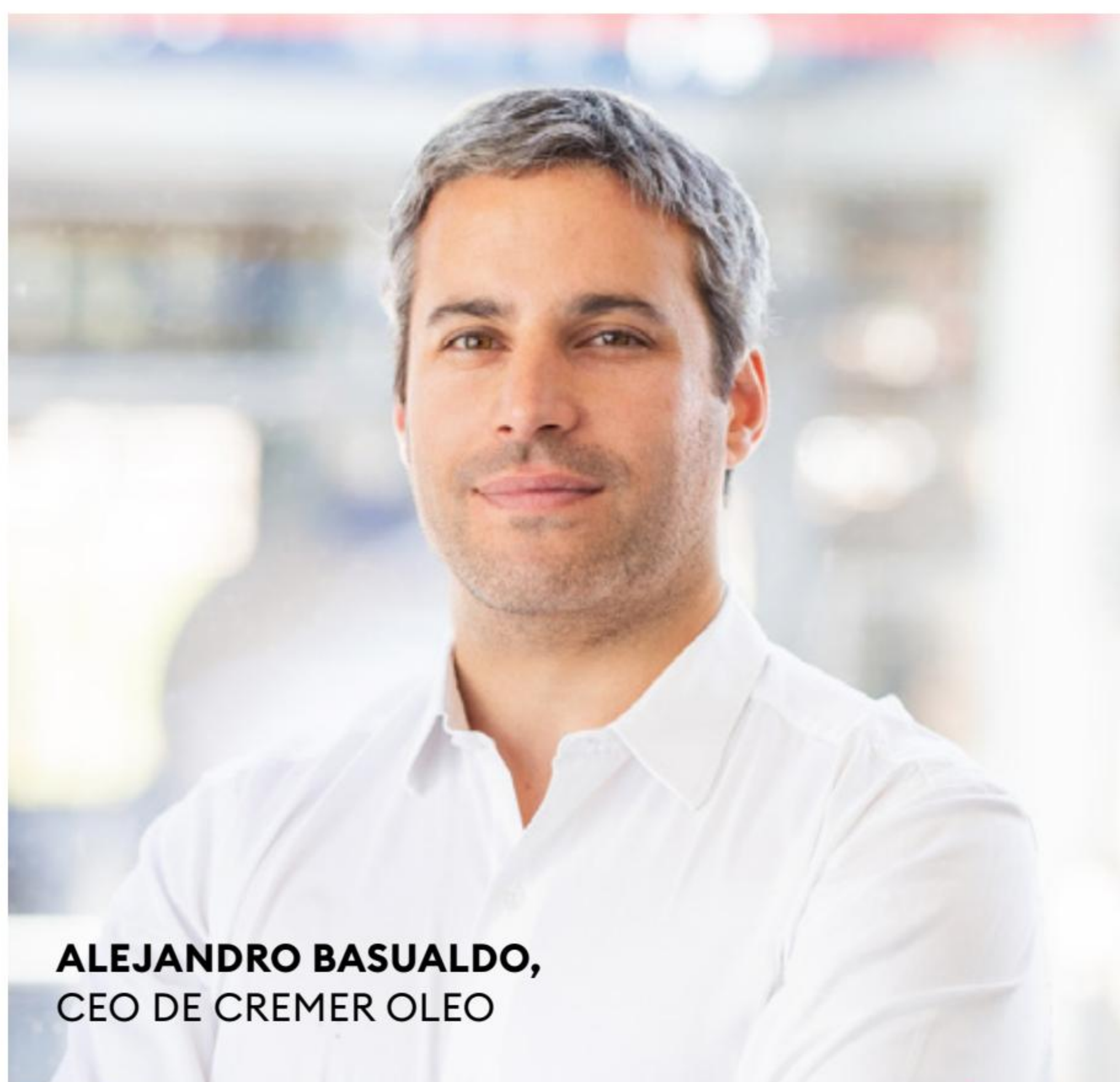
Sin embargo, sostuvo que la ventana exportadora aún se encuentra en vías de desarrollo, por lo cual, para llegar a su potencial de manera orgánica, es necesario consolidar y madurar el mercado local para mejorar los costos productivos y, con ello, ser más competitivos.

Indicó que, al ser Paraguay un país mediterráneo, para que se dé la posibilidad de exportar, se requiere de un esfuerzo Público - Privado, es decir, el Estado debe crear el ecosistema ideal para una producción competitiva que combine una flexibilidad tributaria y una mayor demanda de biodiésel, que deberá ser acompañado por el Sector Público ofreciendo mayor eficiencia, inversión y mejores prácticas industriales de tal manera a posicionarse a la altura del desafío en mercados tan exigentes.

“Estamos muy expectantes porque ello ocurra, y poder ser parte de un hito histórico donde un combustible paraguayo sea utilizado en motores de autos en Europa y Estados Unidos”, contó Basualdo.

En el caso de Cremer Oleo, comentó que para llegar a las certificaciones, primero, invirtieron en tecnología de última gene-





ALEJANDRO BASUALDO,
CEO DE CREMER OLEO

ración para garantizar eficiencia y calidad en la producción de biodiésel.

Luego, mediante un intenso trabajo de capacitación del equipo, tanto en el área comercial como en la operativa, se permitieron no solo cumplir con los estándares internacionales, sino también demostrar y certificar una reducción significativa en sus emisiones de carbono, logrando de esa forma eficiencia productiva y sostenible.

UN APOORTE A LA ECONOMÍA

Basualdo indicó que el hecho de que Paraguay produzca su propio biodiésel es un paso estratégico para el país, dado que además de agregar valor a la agroindustria, al transformar materias primas como el aceite de soja en energías renovables, también impulsa inversiones, reduce la dependencia de combustibles fósiles, genera ahorro de divisas, abre la posibilidad de desarrollar productos de altísimo valor como la glicerina grado farmacopea, crea empleo local y se proyecta en el escenario internacional como un productor sostenible y competitivo.

Así también, indicó que la producción de biodiésel equilibra la industria al generar una demanda creciente de aceite de soja, impulsando así mayores niveles de molienda y fortaleciendo la estructura productiva del país.

“En este marco, estamos trabajando de manera articulada con los distintos actores de la cadena agroindustrial para potenciar el nivel productivo a partir de tres verticales: el fortalecimiento de las exportaciones, la profundización de la industrialización y la ampliación de la oferta de aceites y proteínas”, dijo también.

De esta forma, sostuvo que el biodiésel deja de ser un eslabón aislado para consolidarse como parte de una cadena agroproductiva integrada, con impacto

directo en el crecimiento de la economía nacional.

Comentó que el potencial de crecimiento del país es grande pero que el mandato de biodiésel del 5%, siguen por debajo de la región. Comentó que avanzando hacia un aumento, de al menos el 15% como funciona en Brasil, redundaría en beneficios para el país, tanto desde la inversión como también de la industrialización.

Respecto al acompañamiento del sector público, comentó que encontraron un marco de diálogo y una visión positiva respecto al rol de los biocombustibles en la diversificación energética y en el efecto que tiene sobre las industrias y la necesidad de agregar valor a la producción nacional.

LEGISLACIÓN ACTUALIZADA

Basualdo indicó que hoy la legislación vigente en Paraguay establece un límite del 5% en la mezcla de biodiésel, lo que impide avanzar hacia un mandato más elevado. Por tanto, considera que, para que la industria pueda crecer, es indispensable trabajar en una nueva normativa que habilite un sendero de incremento en la mezcla, alineado con las mejores prácticas de la región y del mundo.

“Paraguay tiene todas las condiciones para ser un referente, pero para concretar ese potencial necesitamos un cambio en la legislación que acompañe el desarrollo de largo plazo”, sostuvo.

PLAN DE EXPANSIÓN

El CEO comentó que el plan estratégico va más allá de producir biodiésel, teniendo en cuenta que buscan consolidarse como el polo oleoquímico más relevante de Paraguay, integrando la producción de biocombustibles con el desarrollo de subproductos de altísimo valor, como la glicerina refinada grado farmacopea, destinada a las industrias farmacéutica, cosmética y alimentaria.

Para alcanzar esa meta, indicó que el primer paso es consolidar plenamente la industria del biodiésel en el país, para que luego, sobre esa base sólida puedan expandirse hacia una diversificación industrial que coloque a Paraguay en el mapa regional como un referente en innovación, sostenibilidad y agregado de valor en la cadena oleoquímica.

“Como grupo globalmente integrado, con operaciones en la industria, el trading y la logística, estamos en permanente búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. En este camino, vemos un gran potencial en el segmento de cuidado personal, especialmente a través de los beneficios que ofrece la Ley de Maquila, siempre con el objetivo de construir alianzas sólidas y sostenibles a largo plazo”, agregó.

Por último, dijo que se encuentran explorando nuevas oportunidades relacionadas con lo que se denominan los “biocombustibles de futuro”, como el metanol verde; y toda la industria asociada a ello. “Tenemos altas expectativas para el país y esperamos poder concretarlas en los próximos años”, aseveró. **F**

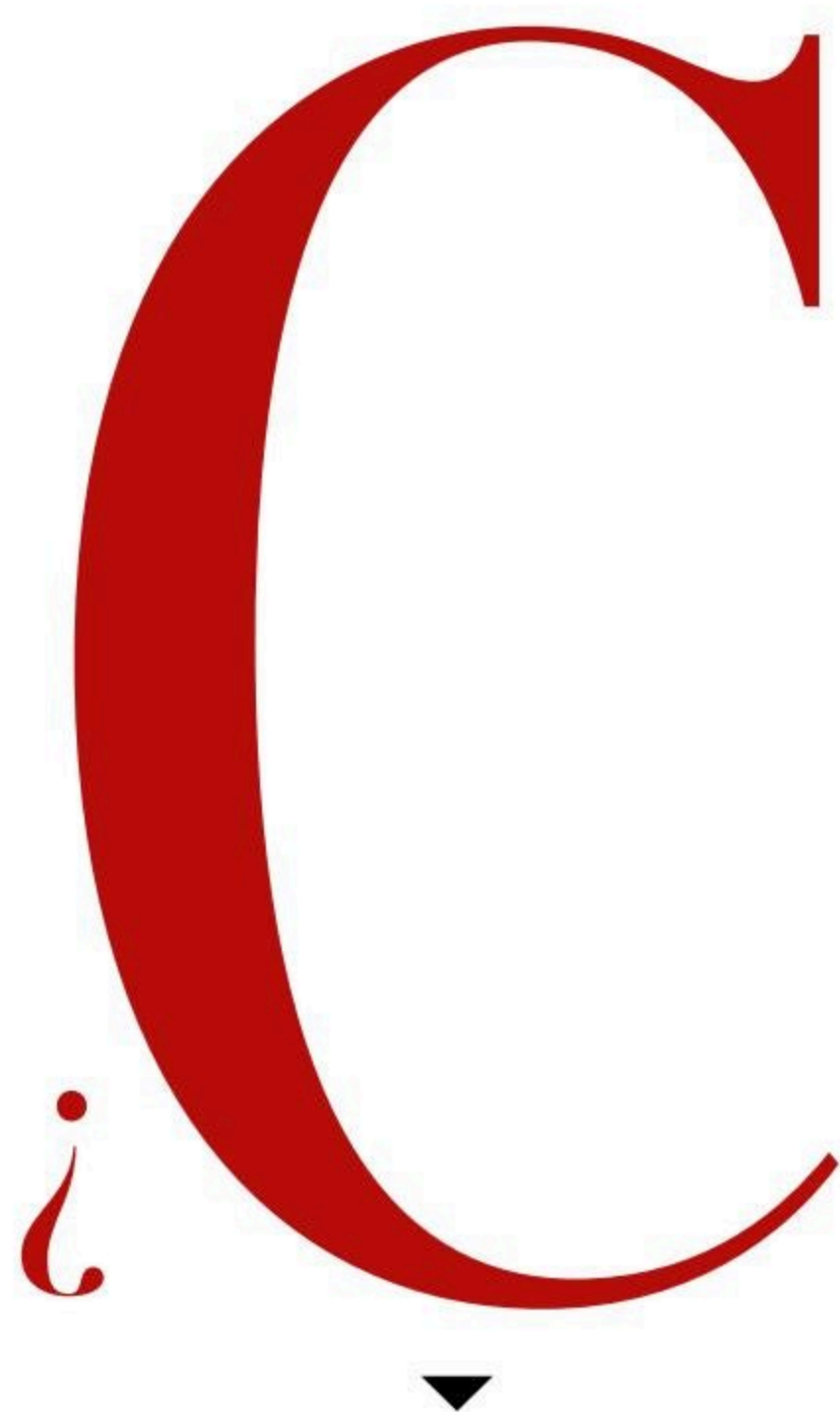


“CRECER BIEN, EL RETO MÁS URGENTE PARA EL PAÍS”

DE ACUERDO CON EL EXVICEPRESIDENTE DE SECTORES Y CONOCIMIENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) Y EXMINISTRO DE HACIENDA, BENIGNO LÓPEZ, LA ESTABILIDAD YA NO ES SUFICIENTE PARA EL PAÍS. PARAGUAY NECESITA FORMALIZACIÓN, MEJOR GASTO PÚBLICO Y UN SALTO INSTITUCIONAL PARA ATRAER INVERSIONES Y COMPARTIR LA PROSPERIDAD.

Benigno María López Benítez

Es abogado egresado de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, con una maestría en derecho en la Universidad de Georgetown (Washington D.C., EE.UU). De 2012 a 2013, fue Asesor Senior del Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional en Washington, D.C. Previamente, trabajó por más de 20 años en el Banco Central de Paraguay (BCP), donde se desempeñó como Miembro del Directorio. En 2013, fue nombrado Director Jurídico Ejecutivo y miembro del Consejo de Administración de Itaipú Binacional y de 2014 a 2018, se desempeñó como Presidente del Instituto de Previsión Social (IPS). En 2018 se desempeñó como Ministro de Hacienda de Paraguay y el 16 de noviembre de 2020 fue nombrado Vicepresidente de Sectores y Conocimiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



¿Cuál es el principal desafío para pasar de un crecimiento moderado a uno sostenido?

Desde las reformas de Dionisio Borda construimos una macroeconomía responsable, mediante el funcionamiento adecuado del Ministerio de Hacienda y el BCP; hicimos muchos avances en estos más de 20 años, pero parecería que nos estancamos y nos quedamos en el “éxito” macro donde se redujo sustancialmente la pobreza. El desafío no es solo crecer, sino transformar ese crecimiento en instituciones sólidas y bienestar compartido.

El famoso “derrame” no ocurre porque el vaso está roto: instituciones débiles, baja presión tributaria, gasto ineficiente y crimen organizado impiden que la prosperidad llegue a todos. Crecer implica inversiones, inversiones requiere de confianza, la confianza se sostiene en la institucionalidad, donde se nos perciba como un país creíble.

Para pasar de este estadio de crecimiento

sin derrame a uno que genere bienestar, donde los vasos comunicantes funcionen adecuadamente, necesitamos dar un gran paso hacia la institucionalidad. Así, y solo así se atraerán inversiones, cuando el Estado garantice la seguridad en su sentido más amplio: seguridad para las personas, los derechos y las cosas.

El desafío de Paraguay no es crecer, sino crecer bien. Aprovechar el dinamismo económico para construir instituciones sólidas, ampliar la protección social y garantizar que la prosperidad sea compartida. De lo contrario, seguiremos atrapados en el espejismo del crecimiento antieconómico: abundancia aparente, fragilidad real.

¿Cuál es su evaluación del endeudamiento y parámetros críticos de sostenibilidad?

Al decir de Dionisio Borda, Desarrollo en Democracia (Dende), José Cantero y otros referentes de la economía paraguaya el nivel de endeudamiento, aunque razonable, está llegando a su techo. El desafío es generar más ingresos, a través de la formalización de la economía,

**LA MACRO YA LLEGÓ
A SU TECHO; SIN MÁS
INGRESOS Y MEJOR
INSTITUCIONALIDAD,
EL ENDEUDAMIENTO
PUEDE DEJAR DE SER
UN ACTIVO.**

ampliando la base tributaria, revisando la ecuación impositiva, mejorando la eficiencia del gasto; solo así la deuda pública seguirá siendo un activo de Paraguay en el sentido de fomentar el desarrollo, caso contrario será una carga que se volverá insostenible en el tiempo.

Que no me entiendan mal, acceder a los mercados de deuda, el Grado de Inversión, es producto de un trabajo bien hecho por el lado de la macro en los últimos 20-25 años, solo que hoy esa alternativa para financiarnos puede convertirse en un problema de no generar mayores ingresos.

¿Cuáles son las limitantes estructurales para captar mayor inversión extranjera directa (IED) y cómo superarlas?

Los flujos de IED son bajos, comparativamente, con los flujos de sus pares. Las ventajas de la macro no son suficientes para atraer inversiones de forma masiva, cuesta mucho que nos conozcan y si nos conocen no es precisamente por nuestra buena fama, de ahí que se debe redoblar el esfuerzo en lograr ser un país funcional donde las instituciones trabajen adecuadamente.

Con eso sumado a nuestras ventajas competitivas, el país va a ser un centro que seduce a los inversionistas. Hoy por hoy, hay proyectos importantes que de consolidarse van a sumar para bien, como Atome y Paracel. Esas inversiones concretadas van a ser catalizadores de muchas más, siempre que el marco institucional sea fuerte, creíble y confiable.

¿Qué cambios tributarios/fiscales deben realizarse para formalización y recaudación, sin dañar competitividad?

Hoy estamos viendo que el fisco tiene problemas para hacer frente a su deuda interna, y no es un hecho nuevo. Viene desde atrás, por ejemplo, yo recibí el Ministerio de Hacienda con US\$ 400 millones de deuda no contabilizada; este Gobierno recibió US\$ 600 millones, después de cinco años, pandemia, sequía y el comienzo de la guerra Ucrania - Rusia.

Hoy la deuda, en esas condiciones, trepó a US\$ 1.000 millones. Es un síntoma de que los ingresos no alcanzan para proveer todo lo que la ciudadanía reclama. Se debería seguir con el esfuerzo de formalizar la economía, la informalidad es un mal de la región. Tenemos compatriotas que no van a tener jubilación, ni salud ni educación y eso no podemos aceptar.

El abandono escolar es masivo, 1 de cada 3 de nuestros niños queda por el camino; sin oportunidad de tener una educación básica, se dificulta su acceso al mercado laboral. Formalizar el empleo no solo protege a las personas, también amplía la base contributiva y fortalece la se-

ingresos Tributarios (DNIT); va a generar mayores ingresos al IPS y va a ayudar muchísimo a la formalización de la economía.

¿Cuál es el enfoque que debe darse para la priorización del gasto en salud, educación e infraestructura?

La ley que aprobó la reforma tributaria tiene un artículo que establece que todos los excedentes que genere la reforma tributaria deberían destinarse para el fortalecimiento del capital humano y a la infraestructura. Eso es ley, pero como los ingresos son insuficientes, el cumplimiento se hace complicado.

Hay un desafío enorme en las tres áreas, lo fundamental para el futuro es mejorar sustancialmente la educación, invertir en primera infancia de tal manera a que nuestros chicos tengan un mejor futuro. En salud deberíamos revisar la política de construcción de hospitales, tal vez es más inteligente fortalecer la atención primaria de la salud y unificar algunos servicios entre IPS y el Ministerio de Salud de manera a ganar eficiencia.

En infraestructura hay que apostar a las

hub energético, logístico y alimentario, aprovechando nuestra situación geográfica. Pero sin el componente institucional nos vamos a quedar en el camino. Es urgente que el marco institucional se fortalezca, con eso y nuestra posición geográfica, sus recursos hídricos y su belleza, Paraguay está llamado a ser un país estratégico en la región.

¿Cuál es su pronóstico a 10 años y qué condiciones indispensables se debe tener en cuenta?

Soy un convencido de que Paraguay tiene un futuro brillante. El programa Becas "Carlos Antonio López" (Becal) enviando jóvenes a estudiar afuera, a prepararse en las mejores universidades del mundo, va a generar un cambio nos guste o no, queramos o no.

Sumado a esto, tenemos este éxito macroeconómico que permitió la disminución de la pobreza y por tanto la creación de una clase media más exigente, va a ir marcando la gestión de los próximos años; habrá que mirarlo con cuidado y crear las condiciones para satisfacer sus necesidades y sus reclamos. Lo que vie-



EMPLEO, IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL SON BASE PARA UN MODELO SOSTENIBLE.

guridad social.

Una mirada al marco impositivo y realizando ajustes inteligentes solo va a fortalecer el marco institucional y va a ser un catalizador de mayor inversión, no al revés como se suele pensar. Reforma fiscal con sentido de pertenencia: si los impuestos son bajos, nadie se involucra en mejorar. Si son más altos y progresivos, todos exigirán que el gasto sea eficiente, porque "duele en el bolsillo".

Esa presión social es el mejor antídoto contra la corrupción y el despilfarro, no una reforma para hacer más de lo mismo, sino para hacerlo de manera diferente. En este plano, no sería una mala idea que la Dirección Obrero Patronal del Instituto de Previsión Social (IPS) se incorpore a la Dirección Nacional de

alianzas público-privadas (APP), lamentablemente no conozco proyectos que estén en la línea de largada. El financiamiento vía deuda está llegando a su tope y sin recursos las inversiones no van a llegar y como dije anteriormente, la infraestructura y el capital humano son claves para atraer inversiones.

En cuanto al rol de Paraguay en la integración sudamericana, ¿qué podría destacar?

Paraguay tiene una ubicación estratégica importante, está en el corazón de América del Sur, sin salida al mar pero con dos ríos estratégicos. La Ruta Bioceánica, funcionando a full va a ser transformacional para el movimiento logístico entre los dos océanos.

Muy bien podemos convertirnos en un

ne no va a ser lo mismo que vivimos los últimos 20 o 25 años.

Debemos aprovechar el dinamismo económico para construir instituciones sólidas, ampliar la protección social y garantizar que la prosperidad sea compartida. De lo contrario, seguiremos atrapados en un espejismo de abundancia aparente.

El camino hacia adelante es fortalecer la institucionalidad, con reglas claras para todos, con oportunidades para todos, con un país con más igualdad, mejores servicios públicos y una justicia que funcione. De construirlo, solo el éxito es el destino, pero no va a ser gratis ni va a venir solo; la buena noticia es que lo podemos hacer, depende de nosotros y de nadie más. **F**

POR MACARENA DUARTE

Radiografía del empleo paraguayo



El estudio Employer Brand 2025, realizado por Captura Consulting, brindó una radiografía del empleo en el país, detallando qué quieren, cómo buscan y dónde sueñan trabajar los paraguayos.

E

En un mercado laboral en plena transición, marcado por nuevas aspiraciones, mayor movilidad y un creciente peso de la experiencia humana en el trabajo, Paraguay revela por primera vez con esta profundidad qué motiva realmente a las personas a cambiar de empleo, qué buscan en un líder y cuáles son los sectores y grupos económicos más deseados para desarrollarse profesionalmente.

Iván Ojeda Gómez de la Fuente y Roger López, ambos socios gerentes de Captura Consulting, desplegaron una radiografía minuciosa del mercado laboral paraguayo, dando a conocer una fuerza laboral “en

alerta permanente”, generaciones con aspiraciones divergentes y un mensaje concluyente para las empresas: retener talento hoy exige mucho más que pagar buenos salarios.

Uno de los datos más potentes del estudio aparece en la primera lámina. El 70% de los trabajadores está buscando empleo, ya sea en forma activa o pasiva, y solo 3 de cada 10 se declaran conformes y sin intención de cambiar.

El movimiento del empleo paraguayo

Otro de los aspectos abordados en el estudio realizado fue la rotación laboral, la cual se intensifica particularmente en los más jóvenes, revelando que más del 70% de la Generación Z y Millennials está evaluando opciones laborales.

En cambio, la Generación X, junto con los trabajadores de ingresos más altos, muestra mayor estabilidad y lealtad hacia sus empleadores. Para Ojeda Gómez de la Fuente, esta diferencia generacional responde tanto al ciclo de vida profesional como al riesgo percibido.

“A los 50 o 55 años, cambiar de trabajo implica mayor incertidumbre, sobre todo por la cercanía a la jubilación. Las generaciones jóvenes, en cambio, viven en una búsqueda constante de mejores oportunidades”, expresó.

En cuanto a la manera en la cual las personas se informan o esperan acceder a una vacancia laboral, la clásica búsqueda en portales especializados ya no es dominante. Hoy, los paraguayos navegan hacia entornos más abiertos y digitales.

El 29% usa redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, X); el 20% recurre a redes profesionales, como LinkedIn; el 16% emplea portales online de empleo; y un 15% se informa a través de referencias familiares o de amistades.

Para las empresas, esto supone una re-



Roger López, Socio Gerente de Captura Consulting

definición completa de las estrategias de atracción, pues quien no esté presente y activo en el entorno digital, especialmente en redes sociales, deja de existir para una parte significativa del talento emergente.

Percepciones laborales

Otro dato del estudio revela que solo el 7% de los encuestados considera que los procesos de selección en Paraguay son transparentes y profesionales. El 60% los califica como “aceptables, pero mejorables” y un 26% los percibe como poco transparentes.

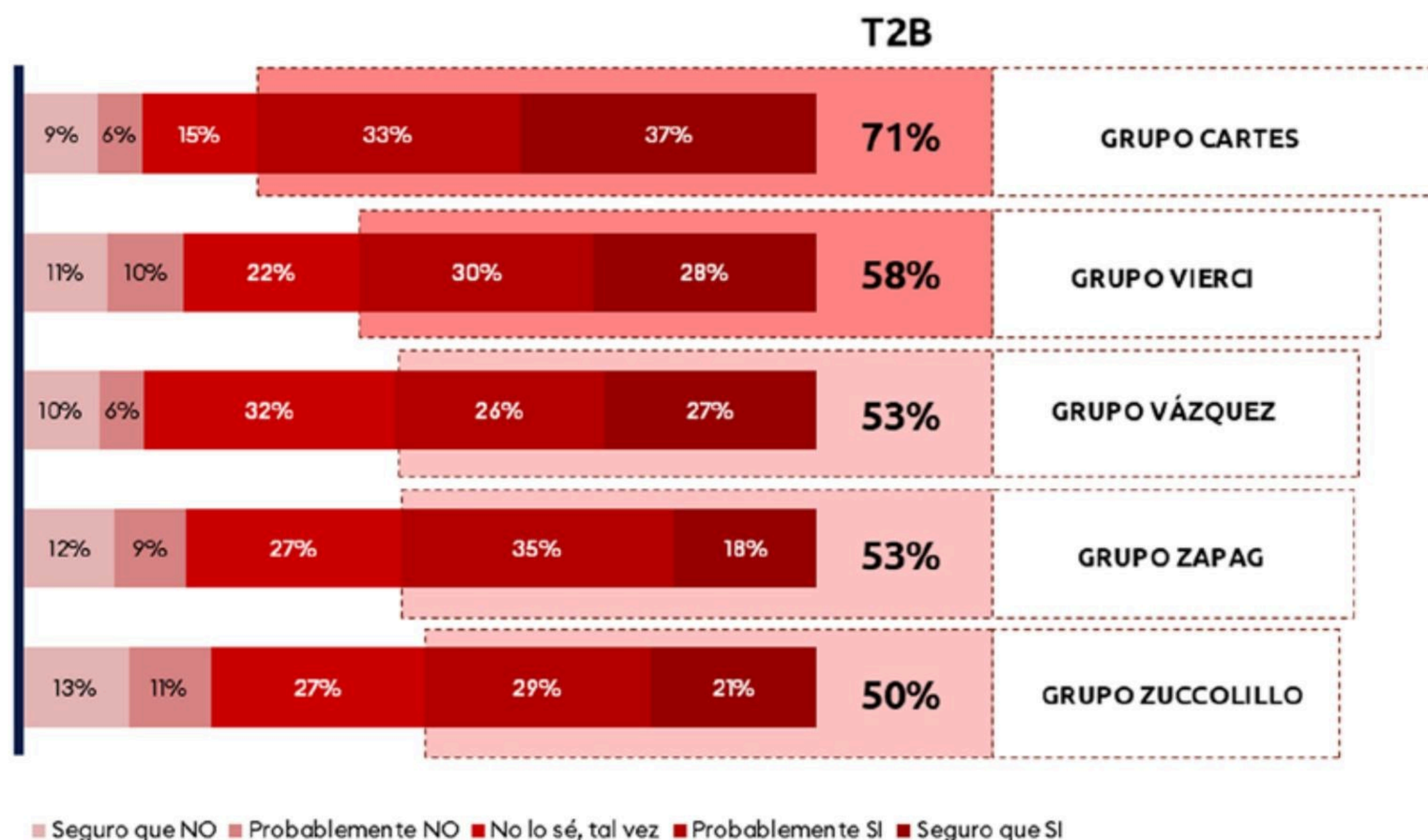
“Quizás en nuestras épocas los procesos eran más complicados y menos justos”, comentó López, sugiriendo que las nuevas generaciones nacieron en un contexto empresarial más estructurado y formalizado. ¿Y qué es lo que más valoran los candidatos? Evaluación justa basada en competencias (27%), comunicación clara y permanente durante el proceso (26%), amabilidad y respeto (20%), feedback posterior, aun si no son seleccionados (19%). En cuanto a qué pesa al elegir una empresa, el salario sigue constituyendo una de las



Iván Ojeda Gómez de la Fuente, Socio Gerente de Captura Consulting

LOS GRUPOS ECONÓMICOS

Los principales grupos económicos atraen talento, sin embargo, el Grupo Cartes destaca del resto



prioridades, pero también sobresalen pilares como humanidad, crecimiento y estabilidad. Desde Captura Consulting puntualizaron que esto sugiere que hoy la propuesta de valor debe ser integral, equilibrada y consistente.

En el apartado de beneficios, el hallazgo más contundente es la creciente centralidad de la flexibilidad. Según el estudio, el mencionado factor es el beneficio más influyente de todos, superando incluso a los incentivos económicos.

Para las generaciones jóvenes, esta modalidad no es un complemento, sino una condición indispensable. Incluye horarios flexibles; posibilidad de trabajar desde casa o de manera híbrida; autonomía para organizar la jornada; y la posibilidad de contemplar necesidades personales, estudios o responsabilidades familiares.

Nuevos liderazgos y sectores preferidos

Si las empresas desean atraer y retener talento, deberán revisar el perfil de sus líderes, teniendo en cuenta el estudio de

Captura Consulting. La investigación demuestra que el liderazgo deseado ya no se centra en la experiencia técnica, sino en las capacidades humanas.

Esto incluye empatía y cercanía, así como comunicación clara, firme y transparente. Mucho más atrás quedan la visión estratégica, la experiencia técnica o los años de trayectoria. López lo sintetizó así: “El liderazgo debe ser emocionalmente inteligente. La conexión humana pesa más que la expertise técnica”.

Con respecto al sector en el cual más se busca trabajar, se destaca banca y finanzas con un 31% de preferencia. El área de tecnología sobresale como el nuevo aspiracional, por la innovación y el crecimiento; el comercio y retail está ganando mayor visibilidad para los jóvenes; mientras que el sector de industrias y telecomunicaciones posee la menor puntuación.

Los grupos económicos más aspiracionales

El estudio también midió cuáles son los grupos económicos en los que más

les gustaría trabajar a los paraguayos. A partir del indicador Top 2 Box (que suma “Creo que me gustaría” y “Seguro que sí me gustaría”), el ranking mostró que el Grupo Cartes tiene una preferencia del 71%.

En segundo lugar se encuentra el Grupo Vierci, con 58%; seguido por el Grupo Vázquez y el Grupo Zapag, con 53%; quedando en último lugar el Grupo Zuccolillo, con 50%. Según la lectura de Captura Consulting, el resultado no solo revela preferencia, sino también la percepción de reputación, estabilidad y oportunidad que cada grupo ha construido a lo largo del tiempo.

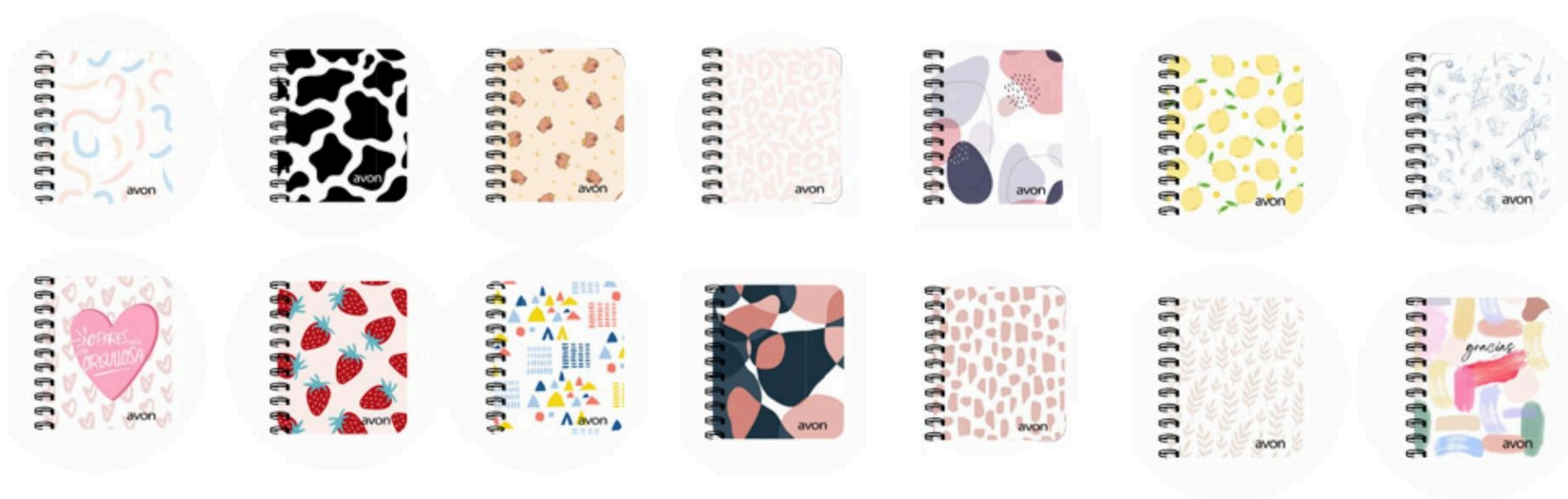
“Más allá de los datos, lo importante es que cada empresa pueda profundizar y encontrar sus propios insights”, manifestó Ojeda. De este modo, subrayó que el talento paraguayo está evolucionando y exige propuestas más humanas, flexibles y transparentes, puntualizando que quien no se adapte quedará fuera del radar laboral de las nuevas generaciones. ^(F)

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa líder en el mercado gráfico, contamos con más de 40 años que avalan nuestra experiencia brindando calidad y excelencia a los clientes.

Nuestra política de calidad se centra en satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes, buscando la excelencia en cada etapa del proceso, desde el inicio hasta la entrega.





NUESTRAS CERTIFICACIONES



NOBEL S.A.
INDUSTRIAS GRAFICAS

Onofre Gómez y Avda. del Yacht
Lambaré - Paraguay
Tel.: +595 900 303
www.nobel.com.py
socialmedia@nobel.com.py



Paraguay
Forbes
 REINVENTANDO
PARAGUAY
 ITAPÚA - SUMMIT

EL SUR

TOMA PROTAGONISMO

ITAPÚA SE AFIANZA COMO POLO ESTRATÉGICO, LO CUAL SE DEJÓ ENTREVER EN EL PRIMER REINVENTANDO PARAGUAY ITAPÚA SUMMIT, ORGANIZADO POR FORBES. EL ENCUENTRO REUNIÓ A REFERENTES DE DISTINTOS SECTORES, QUE COINCIDIERON EN CATALOGAR AL SUR DEL PAÍS COMO MOTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO.

REDACCIÓN: MACARENA DUARTE E IVÁN LÓPEZ NIKITIN • FOTOGRAFÍA: RALPHIE ZOTTI

El Rally del Paraguay y el impacto de la “tierra roja” fueron uno de los temas centrales en el Reinventando Paraguay Itapúa Summit. Representantes de diversos sectores estuvieron de acuerdo en que el evento automovilístico marcó un antes y un después en el séptimo departamento, dejando entrever nuevas potencialidades.

“La gente quería conocer el rally de tierra roja. Había un interés generado por la sinergia de nuestros pilotos en el exterior, y comprobaron que la experiencia superó las expectativas”, señaló César Marsal, Director Ejecutivo

del Rally del Paraguay.

La infraestructura fue destacada como base del desarrollo. La Ministra de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), Claudia Centurión, remarcó que “no podemos hablar de desarrollo sin infraestructura”.

A su vez, César Paredes, Presidente de Cadiem Administradora de Fondos, subrayó que la creación de la Caja de Valores del Paraguay (Cavapy) permitirá atraer capital extranjero y conectar el sistema bursátil local con los mercados globales.

El turismo también se ve fortale-

cido. Andy Sbardella, Presidente de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Itapúa (ASHOIT), remarcó el compromiso del sector hotelero y gastronómico con la sostenibilidad y la excelencia. En la misma línea, Josefina Otero Rey, Presidenta de la Asociación Industrial Hotelera del Paraguay (AIHPY), destacó el avance del país como destino de turismo de reuniones, señalando que competencias como el World Rally Championship y los Juegos Panamericanos abren nuevas puertas.



FINANZAS, INNOVACIÓN Y OPORTUNIDADES

El desarrollo económico también fue protagonista. Fernando Báez, Gerente de Finanzas del Banco Continental, explicó que la entidad acompaña a empresas de distintos tamaños, fortaleciendo el comercio mediante alianzas e innovación.

Arnold Benítez, Director de Finanzas y Mercados de Avalon Casa de Bolsa, sostuvo que el mercado de valores puede impulsar un crecimiento sostenible. “Hoy Itapúa vive un presente lleno de oportunidades”, afirmó.

Desde Patria Seguros, Matías Cáceres señaló que el compromiso es innovar para prevenir y responder. Mientras que Juan Ayala, de Personal Empresas, resaltó la importancia de

una infraestructura tecnológica segura para sostener operaciones.

En el sector inmobiliario, Ricardo Ávalos proyecta en Encarnación “un mercado entre US\$ 300 y US\$ 500 millones”, mientras que Conrado Kienner enfatiza la necesidad de fortalecer la formalización comercial.

DESARROLLO REGIONAL Y CONECTIVIDAD

El Director del INE, Iván Ojeda, indicó que Itapúa vive un momento demográfico favorable, con una población mayoritariamente joven y en edad de trabajar.

La Entidad Binacional Yacyretá (EBY) también impulsa la expansión territorial y tecnológica. Según Susana Giménez, Gerente del Plan de Ter-

minación de Yacyretá (PTY), la represa ya invirtió más de US\$ 1.800 millones en Encarnación, y destacó que es la única ciudad del mundo transformada por una central hidroeléctrica.

Más allá de lo económico, los panelistas resaltaron el valor cultural y social de la región. El Gobernador de Itapúa, Francisco Javier Pereira Rieve, señaló que el patriotismo se refleja en mantener limpia la ciudad y cuidar el medio ambiente.

En este sentido, el Carnaval de Encarnación fue resaltado como motor cultural. Eduardo Florentín, Presidente del Club de Clubes del Carnaval Encarnaceno, destacó que convoca a más de 60.000 personas y genera un movimiento superior a los US\$ 20 millones. **■**



CLAUDIA CENTURIÓN

Ministra del MOPC (Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones)

Con más de US\$ 100 millones en ejecución y proyectos por más de US\$ 300 millones, el MOPC apunta a fortalecer la infraestructura vial y social de Itapúa. Las obras buscan potenciar su papel logístico y turístico y responder a necesidades históricas del departamento.

¿Qué necesita Itapúa para potenciar su rol logístico y turístico?

Los requerimientos son nacionales y empiezan desde la infraestructura. Tenemos necesidades incluso en la capacidad de respuesta desde el Estado porque las exigencias en infraestructura superan por mucho las capacidades.

Al comparar Itapúa con otros departamentos de nuestro país, hablamos de un territorio privilegiado en términos de conectividad y unión. Sin embargo, las necesidades en este territorio exceden por mucho lo que hoy tenemos en términos de infraestructura.

Hay obras estratégicas en las que estamos enfocados. En términos logísticos, identificamos la necesidad de intervención de la Ruta 6, para su duplicación, sin mencionar que tenemos en marcha un proyecto con el sector privado.

¿Cuál es el nivel de inversión del MOPC en Itapúa?

Desde el MOPC tenemos más de US\$ 100 millones ya invertidos y en ejecución en diferentes proyectos dentro del departamento. En términos de infraestructura social, se encuentra el recientemente habilitado (aún no inaugurado) Hospital del Sur, que representa una respuesta a una deuda histórica de calidad de vida para los itapuenses y departamentos cercanos.

Por otra parte, tenemos inversiones para la recuperación de corredores como Graneros del Sur, una ruta estratégica dentro de Itapúa, que por falta de mantenimiento está en una condición de deterioro avanzado. Hoy estamos interviniendo en la zona con más de US\$ 20 millones en ejecución.

También estamos trabajando en la zona de Carlos Antonio López, con una ruta que responde a necesidades productivas. Esto queremos sumar a las inversiones en infraestructura social, la cual responde a necesidades más cotidianas como los centros de atención en primera infancia y fortalecimiento de escuelas. Estamos decididos a invertir muchísimo en Itapúa.

En conectividad, ¿cuál es la estrategia a largo plazo que están teniendo desde el Gobierno?

Estamos desarrollando un proyecto de más de US\$ 300 millones, denominado "Alimentadores a Graneros del Sur", que va a generar una conectividad y permeabilidad a los principales ejes estructurales del departamento. Uno viene a Itapúa porque sabe que el dólar a invertir en infraestructura es el dólar que se va a quintuplicar para el desarrollo.

Banco Continental pasó a ser la entidad financiera más robusta del país, luego de su absorción del Banco Río, ¿qué significa para ustedes esto?

La fusión por absorción fue un proceso muy exitoso para el Banco Continental, posicionándolo aún más de lo que venía logrando. Al cierre de agosto, el banco terminó con un tamaño total de activo de más de US\$ 7.000 millones, siendo la primera entidad paraguaya en lograrlo.

Esto le otorga a la unión una capacidad muy importante. La fusión permitió adelantar algunos planes estratégicos en busca del posicionamiento del banco. Para dimensionar el tamaño de lo que fue la absorción para Continental, Banco Río se establecía como la décima entidad entre 17 dentro del sistema financiero; hablaríamos de un tamaño entre mediano a pequeño.

Continental creció un 10% más con la absorción del Banco Río, y hoy se coloca como el más fuerte dentro del sistema. La fusión incluso nos permitió fortalecer más nuestro segmento de pequeñas y medianas empresas.

¿Qué futuro ven desde Continental, con la experiencia y el posicionamiento que tienen en Itapúa?

Encarnación se ha venido transformando en las últimas décadas, y pasó de ser un polo comercial a una ciudad turística, comercial y de desarrollo. Siguiendo este nivel de inversiones, no solamente desde el punto de vista turístico, sino también productivo y con apoyo a las pequeñas y medianas empresas, creo que Itapúa se consolida como una de las principales regiones del país.

¿Cómo está apoyando el Banco Continental al crecimiento de emprendimientos turísticos, hoteleros y comerciales en Itapúa?

Continental está posicionado en las principales zonas y polos comerciales de Itapúa. Si bien el desarrollo tecnológico está ayudando a que los clientes puedan operar desde el celular, todavía necesitamos tener al cliente y viceversa.

Esa es una filosofía trabajada desde Continental: conocer al cliente, visitarlo y estar con él todo el tiempo, recorriendo la zona. De este modo, contamos con una presencia muy fuerte en Itapúa; para seguir apoyando esta presencia, resulta necesario tener un trabajo colaborativo, realizando una alianza estratégica entre el sector público y el privado, impulsando obras en beneficio de esta ciudad para atraer turistas y demanda de productos y servicios.



**FERNANDO
BÁEZ**

Gerente de Finanzas del Banco Continental

Tras la absorción del Banco Río, Banco Continental se posiciona como una de las entidades financieras más sólidas del país. El crecimiento refuerza su presencia en Itapúa, donde impulsa a las pymes y el desarrollo turístico y comercial mediante alianzas Público - Privadas.

ARNOLD BENÍTEZ

Director de Finanzas y Mercados de Avalon Casa de Bolsa

El acceso de las micro, pequeñas y medianas (Mipymes) al mercado de valores podría marcar un punto de inflexión en la economía paraguaya. Desde Itapúa, empresas ya comienzan a emitir títulos con éxito, impulsando la formalización y el financiamiento sostenible.

¿Existen empresas itapuenses que ya estén cotizando o hayan emitido bonos o títulos valores?

Hay entidades que emiten desde Itapúa, principalmente en Encarnación, con bastante éxito en el mercado de valores. Casi el 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes); hay mucho capital dormido que no genera interés ni dinamiza la economía.

Hoy en día se observa un desarrollo significativo por parte de la Bolsa de Valores de Asunción (BVA) y de la Superintendencia de Bancos, donde la idea es que esas mipymes, que trabajan con proveedores de grandes multinacionales, puedan dejar de ir al mercado de descuento de cheques o pagarés, con tasas que rozan la usura, y pasar a una emisión de bonos de corto plazo.

Así pueden acceder tanto inversionistas con capital ocioso, que buscan una buena tasa, como las pequeñas empresas, que pueden financiarse de forma más rápida y formal. Anualmente, las tasas pueden rondar de manera fácil en torno al 12 y 15%; esto sigue siendo atractivo para las mipymes, que hoy en el mercado informal enfrentan tasas del 20, 30 o incluso 40%.

¿Qué incentivos faltan o qué acciones se necesitan para que más mipymes se animen a entrar al mercado formal?

Justamente la puerta de entrada es que pierdan el miedo. Hoy en día las empresas del rubro bancario están con sus propias casas de bolsa y administradoras de fondos, pero si hacemos una rápida encuesta, de las tres millones de personas económicamente activas en el país, solo unas 25.000 invierten en el mercado de capitales. Eso representa apenas el 0,1% de la población.

Ahí entra el trabajo de educación financiera, tanto para personas físicas como para empresas. Hay mucho desconocimiento y eso impide optimizar el capital. Hoy ya no se trata solo de empresas comerciales o inmobiliarias; administrar correctamente la parte financiera da un beneficio enorme.

Por eso recomiendo acercarse a las casas de bolsa, informarse, perder el miedo y aprovechar las oportunidades. El mercado de capitales puede financiar proyectos de cinco, diez o hasta veinte años; hay mucho por hacer y el potencial es enorme, estamos ante un momento bisagra para el mercado de valores en Paraguay. A partir de 2026, veremos un cambio profundo en la forma de financiar a las mipymes.

Los cambios económicos y los shocks externos suelen golpear fuerte a los emprendedores, ¿cómo se puede proteger a dicho sector en esos escenarios?

Desde Patria Seguros buscamos acompañar todo el ciclo del negocio, desde su inicio hasta su consolidación. Cada actividad económica tiene un tipo de riesgo diferente y, por lo tanto, necesita una cobertura distinta.

No es lo mismo asegurar una empresa industrial que una importadora o una startup tecnológica. Así también, en el rubro de turismo y eventos, siempre se presenta una separación de riesgos que deben ser contemplados.

Lo primero que hacemos es ayudar al cliente a identificar sus riesgos y luego definir las coberturas que realmente aporten a su negocio, siempre con precios competitivos. Esto permite acompañar a cada segmento con una atención específica sobre sus necesidades más puntuales.

¿Qué tipo de coberturas están desarrollando para responder a las nuevas necesidades del mercado?

Estamos trabajando en un producto muy esperado: el ciberseguro para empresas, que brindará protección frente a fraudes digitales. Hoy las compañías invierten cada vez más en seguridad informática, pero aun así están expuestas a ataques o vulneraciones. Con este seguro, podrán contar con una protección adicional ante cualquier incidente cibernético y creemos que este año ya podrá estar disponible en el mercado.

Teniendo en cuenta el ciberseguro para empresas, ¿ya existe alguna versión disponible para personas físicas?

Sí, hace más de un año lanzamos el ciberseguro individual y actualmente somos los únicos en el país que lo ofrecemos. Miles de paraguayos ya lo están utilizando para proteger su vida digital. La idea es trasladar esa misma seguridad al mundo corporativo, porque los riesgos digitales hoy afectan tanto a las personas como a las empresas.

¿Qué importancia tienen estos espacios de intercambio entre distintos sectores, como el financiero, tecnológico y asegurador?

Son fundamentales. En este tipo de escenarios se generan conexiones reales que permiten a los distintos actores del ecosistema, desde aseguradoras hasta casas de bolsa y empresas de ciberseguridad, encontrar puntos en común y desarrollar soluciones integradas para los emprendedores.



**MATÍAS
CÁCERES**

Gerente Comercial de Patria Seguros

Patria Seguros impulsa la protección integral del ecosistema emprendedor, adaptando coberturas a cada tipo de negocio y a los nuevos riesgos del mercado. En ese sentido, la firma prepara el lanzamiento de un ciberseguro corporativo, ampliando su propuesta de protección digital.

JUAN AYALA

*Jefe de Productos y Servicios de Personal
Empresas*

La conectividad avanzada se consolida como una necesidad clave para empresas de todos los tamaños. En un contexto donde más de la mitad de los ciberataques se dirigen a pequeñas y medianas empresas (Pymes), expertos advierten que proteger los datos debe verse como una inversión estratégica, no como un gasto.

¿Qué es la conectividad avanzada?

Hoy en día, todos usamos un teléfono celular. ¿Qué tiene en común este dispositivo con las empresas que tienen oficinas y sucursales?, que todas necesitan la conectividad, y en este caso, el ejemplo es el Internet. Actualmente, necesitamos más velocidad, y en las empresas pasa igual.

El término “conectividad avanzada” es conectividad más estabilidad en la conexión y, además, seguridad. Así como protegemos nuestro teléfono con contraseñas o acceso biométrico, en un entorno corporativo debemos agregar una capa de seguridad para proteger los datos. Esto es lo que llamamos conectividad avanzada.

La ciberseguridad empieza desde el pequeño emprendedor hasta la gran empresa. ¿Cómo logramos que el conocimiento y la práctica de la ciberseguridad pasen desde la base hasta la cima de la pirámide?

La ciberseguridad es un escudo invisible: solo cuando te atacan te das cuenta de que algo estaba mal. Con conectividad avanzada, lo que queremos es concientizar sobre la importancia de cuidar los datos porque son el activo más valioso de una empresa.

¿Y la ciberseguridad es algo que le debe preocupar solamente a las medianas o grandes empresas, o también impacta a las pymes?

Hoy en día, entre el 50 y el 60% de los ataques cibernéticos están dirigidos a las pymes, porque son más vulnerables y las que menos invierten en seguridad. En una pyme, un ataque puede impedirle facturar o dar continuidad a sus operaciones.

Las grandes empresas también son atacadas, pero el impacto es distinto. En una empresa grande, además de las pérdidas económicas, existe un daño reputacional: si se filtra información valiosa, recuperar la confianza del cliente es muy difícil.

¿Cómo nos protegemos cuando el presupuesto es limitado?

En muchas empresas los recursos son limitados. La ciberseguridad debe verse como una inversión y no como un costo, y sobre todo, debe tener una mirada estratégica más que técnica.

El activo más grande de las empresas son sus datos. Hemos visto casos recientes de vulneraciones en grandes compañías y, cuando eso ocurre, es como con la salud: muchos solo van al médico cuando ya se sienten mal.

¿Cuál es el nivel de preponderancia que tiene la EBY en Itapúa?

Encarnación es la única ciudad del mundo que fue transformada por una central hidroeléctrica. Todas las obras de infraestructura ejecutadas en el territorio, a partir de ese impacto generado, se transforman en oportunidades para la comunidad itapuense.

Solo en Encarnación se han invertido más de US\$ 1.800 millones, de los cuales US\$ 960 millones se han destinado en obras. Esto incluye la defensa costera, la avenida costanera y el centro cívico, sin mencionar también obras de saneamiento y sistemas de comunicación.

Asimismo, se han recuperado más de 300 hectáreas de áreas verdes, aparte de la reubicación de más de 7.000 familias. Estas obras ejecutadas impactan en la ciudad y también desarrollan un modelo a seguir a nivel regional.

Mirando a futuro, ¿qué otros proyectos esperan desarrollar en Itapúa?

Actualmente buscamos trabajar en obras ferroviarias para convertir a Itapúa en un polo logístico, a través del cual podamos llegar a puertos marítimos. La EBY ya está desarrollando el primer tramo de lo que será este proyecto, el cual incluye el paso ferroviario entre Encarnación y Posadas, Argentina.

A través del proyecto, nos uniremos a toda la infraestructura ferroviaria de Argentina, llegando a puertos como Zárate, donde el estiaje del Río Paraná no limitará la carga de las barcas; en otras palabras, se podrá salir a través del ferrocarril. Otra de las obras en carpeta es la circunvalación de Encarnación, que apunta a mejorar la movilidad urbana y regional.

¿Qué considera que queda pendiente en el departamento de Itapúa?

Desde la EBY creemos que se debe seguir fomentando la inversión en infraestructura, para así fortalecer la conectividad no solo a nivel departamental, sino también con los países vecinos. Por otra parte, con respecto a la contribución a un mayor desarrollo, estamos impulsando la construcción de un centro tecnológico, similar al que tiene Itaipú Binacional en Hernandarias.

Dicho proyecto permitirá impulsar nuevas tecnologías, aparte de ayudar a las ciudades aledañas a generar nuevos desarrollos para todo el país. Esto se traducirá en impactos positivos desde el punto de vista turístico y comercial, sin mencionar que todas las obras de infraestructura, conectividad y tecnología mejorarán la calidad de vida de la población.



**SUSANA
GIMÉNEZ**

Gerente del Plan de Terminación de Yacyretá en la Entidad Binacional Yacyretá (EBY)

El impacto de la Entidad Binacional Yacyretá (EBY) en Itapúa va más allá de la generación de energía. La presencia de la hidroeléctrica transformó el territorio, impulsando obras históricas, y ahora proyecta un futuro con nuevos ejes de desarrollo, conectividad y tecnología para la región.

CÉSAR PAREDES

Presidente de Cadiem Administradora de Fondos

La Caja de Valores del Paraguay (Cavapy) promete transformar el mercado financiero nacional, facilitando la atracción de inversiones extranjeras, modernizando el sistema bursátil y conectando al país con la estructura financiera global.

¿Qué es Cavapy y por qué es importante para Paraguay?

Cavapy es la Caja de Valores del Paraguay, una institución que marcará un antes y un después en el mercado de capitales. Será la depositaria central de títulos valores, encargada de la custodia, compensación, liquidación y registro de los títulos que hoy administra la Bolsa de Valores. Es una entidad privada, pero de bien público, creada para dotar al país de la infraestructura necesaria para integrarse plenamente al sistema financiero internacional.

¿Qué cambios concretos traerá esta nueva institución?

Por primera vez, Paraguay podrá recibir inversiones extranjeras directamente a través de su mercado de valores. Gracias a la conexión con otras depositarias internacionales, un inversor en Miami, Madrid o Sídney podrá comprar títulos paraguayos desde su cuenta bancaria, sin necesidad de abrir una cuenta local ni realizar trámites presenciales.

¿Cuál será el impacto en la economía paraguaya?

Va a permitir un nivel de penetración en el mercado para capital extranjero que hoy no tenemos. Actualmente, nuestra Bolsa mueve entre US\$ 5.000 y US\$ 6.000 millones al año, cerca del 15% del Producto Interno Bruto (PIB).

Países como Chile o Argentina, que sí tienen depositarias centrales, operan sobre el 100% del PIB. Con Cavapy, el potencial de crecimiento es altísimo. Hace cinco años, estábamos en el 1%. Esto permitirá atraer capital extranjero, facilitar la emisión de nuevos instrumentos financieros y aumentar la confianza de los inversores internacionales.

¿Qué desafío tendrán ahora los empresarios paraguayos?

Debemos tener la creatividad y valentía de transformar las empresas y recibir capital extranjero. En lugar de ser dueño del 100% (de las acciones), me quedo con 70% y vendo 30% por el doble, y sigo manejando la empresa. Hay que entender que el inversor extranjero no quiere venir a manejar la empresa, sino invertir como un proceso de diversificación y generar dividendos.

¿Cuándo veremos los primeros resultados de esta transformación?

Las empresas paraguayas van a vender vía bolsa local sus acciones al exterior en 2027, para ese año ya tendremos las condiciones. Paraguay estará listo para dar un salto histórico hacia la integración financiera global.

Este año Paraguay ha sido sede de eventos de gran magnitud.

¿Podemos decir que este es el mejor momento histórico de la hotelería en el país?

Yo creo que sí. Puedo hablar de los últimos nueve años, que son los que me competen, y definitivamente este es el mejor momento. Estamos en un punto que hace unos años era inimaginable. Son eventos que requieren una planificación de dos o tres años, y lo que vemos hoy es el resultado de un trabajo que empezó incluso antes de la pandemia.

En 2020, los hoteleros iniciamos el año con muchas expectativas porque teníamos una gran cantidad de eventos programados, pero todo se detuvo con la pandemia. Sin embargo, desde entonces se ha trabajado mucho para fortalecer al país como destino de turismo de reuniones, y hoy ese segmento representa aproximadamente el 30% del turismo total. Es imprescindible para Paraguay.

¿Cómo evalúa la respuesta del sector hotelero ante la creciente llegada de eventos internacionales a Paraguay?

Lo veo súper positivo. Cuando estás en la interna del sector, sabés que hay una planificación previa. Cuando se confirma un evento de esta magnitud, nos sentamos uno o dos años antes a revisar el inventario, los hoteles que están por abrir, las ampliaciones.

Desde la Asociación tenemos todos esos datos, y los organizadores no confirman eventos sin capacidad suficiente. A medida que crecen los eventos, crece también la confianza en la inversión hotelera.

Hoy hay proyectos por todo el país. Eso demuestra que los eventos salen bien, que tienen un nivel de exigencia muy alto, y que Paraguay no solo está a la altura, sino que también supera las expectativas.

¿Podría compartir algún ejemplo de cómo el sector respondió a esa exigencia?

En el Rally Mundial, por ejemplo, inauguramos el Hotel Alula, que construimos y equipamos en apenas 90 días.

Abrimos justo a tiempo para recibir a delegaciones internacionales, entre ellas al presidente de la FIA, Mohammed Ben Sulayem. Él recorre el mundo, conoce los mejores hoteles y eventos, y aun así se mostró impresionado con la organización y el nivel del país.



**JOSEFINA
OTERO REY**

Presidenta de la Asociación Industrial Hotelera del Paraguay (AIHPY)

Los efectos del Rally Mundial y la llegada de grandes eventos internacionales impulsan la expansión de la infraestructura turística en Paraguay, fortaleciendo al sector hotelero y consolidando al país como un nuevo referente en el turismo regional.

FRANCISCO PEREIRA RIEVE

Gobernador de Itapúa

El séptimo departamento del país busca mejorar su conectividad regional con la construcción de un nuevo puente entre Misiones (Argentina) y Encarnación, además de completar la Ruta 7. Las autoridades apuntan a consolidar a Itapúa como un verdadero “departamento de oportunidades”.

¿Qué medidas cree que son necesarias para mejorar la conectividad en la región?

Debemos suspender o anular el paso fronterizo con camiones de carga por el puente San Roque y construir un segundo puente que conecte Misiones, Argentina con Itapúa.

Hoy Encarnación está colapsada, en un tope máximo en donde se reduce la capacidad de exportación de granos, así como el flujo de entrada y salida de camiones en la ciudad. Entonces, se debe terminar la Ruta 7 y proyectar, vía Cancillería y vía ambos presidentes de Argentina y Paraguay, el segundo puente.

¿Ya ha presentado estas medidas al Presidente de la República?

Nosotros ya habíamos socializado con el Presidente de la República y le presenté en un documento las prioridades que tiene Itapúa, las gobernaciones y municipios.

Hablamos de conectividad, rutas, puentes, pero hay un factor importante en el que estamos de acuerdo: hoy no debemos descuidar la seguridad pública. Debemos potenciar a varios actores e instituciones para reforzar la seguridad jurídica y poner en condiciones las infraestructuras que corresponden al Estado.

¿Cómo planean abordar los proyectos pequeños o medianos dentro del departamento?

Los proyectos más grandes son los que se gestionan a nivel ministerial y de entidades estatales, mientras que los pequeños y medianos se acompañan con apoyo de gobernación y municipios.

También es necesario que el Presidente de la República tenga espíritu de “Hombre de Estado”, que continúe obras iniciadas por gobiernos anteriores, porque es una necesidad del mismo Estado.

¿Qué importancia tiene la continuidad política en la ejecución de los proyectos?

Celebro que tengamos políticos con espíritu de Estado que completen obras iniciadas por otros, como ocurrió con el Hospital del Sur.

Muchas veces miramos lo malo del Paraguay, pero tenemos muchas más cosas lindas, muchas más oportunidades. Por esos días, cuando ingresé como Gobernador, saliendo a recorrer el departamento, constaté el capital humano y productivo.

Designé a Itapúa como el “Departamento de Oportunidades”, cosa que ayuda mucho a la motivación espiritual de cada persona que está acá y el que viene, y que le recibamos con ese “Espíritu de Oportunidades”.

¿En qué posición se encuentra Itapúa en términos de población?

Itapúa ocupa el tercer lugar en el ranking nacional, con 464.655 habitantes. El primer lugar corresponde al departamento Central y el último a Alto Paraguay. Dentro de Itapúa, Encarnación es la ciudad más poblada, con 110.999 habitantes, lo que la convierte en la undécima ciudad más poblada del país. Le siguen Cambyretá y, entre las menos pobladas, están José Leandro Oviedo, La Paz y Nueva Alborada.

¿Cómo está compuesta demográficamente la población itapuense?

El 24,7% de la población tiene menos de 14 años, el 65,5% está entre 15 y 64 años, y el 9,8% tiene más de 65 años. Esto indica que Itapúa atraviesa su mejor momento demográfico porque la mayoría de su población sigue siendo joven y está en edad potencial de trabajar. Sin embargo, eso irá cambiando con el tiempo, ya que vamos a vivir más. En la década de 1960 vivíamos en promedio 60 años, hoy la esperanza de vida al nacer es de 75 años, y en el 2050 va a ser de 82 años.

¿Se espera que la población de Itapúa siga creciendo?

Sí, seguirá creciendo, aunque a un ritmo más lento. Hoy la tasa global de fecundidad es un indicador llamativo. Paraguay no es una isla, sino que está en ese comportamiento de tendencia mundial en donde, salvo en África, la tasa global de fecundidad está cayendo. En Paraguay, el indicador se sitúa en menos de dos hijos por mujer durante toda su vida fértil.

¿Cómo se comporta el mercado laboral en Itapúa?

El 74% de las personas mayores de 15 años forma parte de la fuerza laboral y alrededor del 70% está ocupada. Hay una brecha entre hombres y mujeres, donde los hombres están más ocupados porque las mujeres dedican más tiempo a tareas de cuidado y del hogar. Durante la pandemia, muchas mujeres incluso renunciaron a sus trabajos para cuidar a familiares enfermos, demostrando un enorme sacrificio.

¿En qué sectores económicos se concentra la ocupación laboral en Itapúa?

El 3% de los trabajadores está en el sector primario, frente al promedio nacional del 15%. El 14% pertenece al sector secundario (industria y construcción), con un 7% en cada subárea. Finalmente, el 55% trabaja en el sector terciario (comercio y servicios), lo que coincide con la tendencia nacional, donde la mayoría de los ocupados se dedica a este rubro.



**IVÁN
OJEDA**

Director del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Con más de 460 mil habitantes, Itapúa se consolida como el tercer departamento más poblado del país y atraviesa su mejor momento demográfico. La mayor parte de la población, joven y activa, impulsa el desarrollo regional, aunque el crecimiento poblacional se desacelera y presentará futuros cambios.



CÉSAR MARSAL

Director Ejecutivo del Rally del Paraguay World Rally Championship (WRC)

El World Rally Championship impulsó el desarrollo de Itapúa, con obras ejecutadas por distintas instituciones públicas, generando un impacto positivo en la región y sentando las bases para futuros proyectos que amplíen y consoliden este legado.

¿Cómo se ha desarrollado, gracias al WRC, la infraestructura en Itapúa?

El WRC exige ciertas normas para traer un evento. Además de esas especificaciones, para que la organización resultara impecable, fue clave el apoyo del Gobierno paraguayo como sponsor, que se dedicó a desarrollar infraestructura destinada a dejar un legado: un estamento instalado para futuros eventos, no solamente automovilísticos, sino también de otros tipos. Esto generó un efecto en cadena. Empezamos con la Administración Nacional de Electricidad (ANDE), que renovó 320 estructuras eléctricas, cambió columnas, instaló 25.000 metros de nuevos conductores eléctricos y 30 transformadores de distribución.

Se repararon 3.120 artefactos de alumbrado público en la zona costanera y en la ciudad de Encarnación, y se instalaron 700 nuevos equipos de iluminación pública para la seguridad del evento.

¿Qué tipo de mejoras específicas se realizaron gracias a la coordinación entre las distintas instituciones del Estado?

Por ejemplo, el Ministerio de Obras Públicas (MOPC) mejoró 320 kilómetros de caminos en todo Itapúa, pavimentó el parque de servicio (10.000 m²), reconstruyó puentes inseguros y señaló 11,5 kilómetros de la Ruta 14, donde también se instalaron barandas metálicas (guardarraíl) en todos los puentes; esta fue la única parte donde se corrió la competencia en asfalto, y esa imagen se difundió a nivel internacional. Por otro lado, el Ministerio de Salud aceleró la construcción del Gran Hospital del Sur con un nuevo pabellón de trauma y otro de quemados, que era una exigencia del WRC; gracias a eso, hoy existe una infraestructura permanente para atención de emergencias en la región.

¿Qué impacto tuvo el evento a nivel internacional y qué perspectivas existen para el futuro del WRC en Paraguay?

Participaron 106 países, hubo más de 60 millones de vistas, una audiencia acumulada de 21 millones y un aumento del 30% en las impresiones de la página web. El posicionamiento internacional fue muy positivo y permitió mostrar al mundo las capacidades del país. Aún más, este evento fue tan importante que el Gobierno está pensando en pedir la renovación por cinco años más. A partir de enero, realizaremos esa negociación y próximamente viene un equipo de trabajo para planificar la infraestructura de 2026, que va a dejar un nuevo legado muy importante para todos.

¿Cómo evalúa el impacto del Rally Mundial en el sector hotelero y turístico de Encarnación?

Estamos muy conformes con todo lo que se presentó desde el sector, tanto en la implementación como también en lo que pudimos desarrollar como hospedaje. Si bien no hubo la cantidad de gente tal vez esperada para el evento, la cantidad de huéspedes en los hoteles sí llegó a su capacidad máxima, entre el 95 y el 100%.

Mucha gente ya hizo una pre-reserva para el año siguiente, por lo cual ya nos estamos preparando para lo que vendrá, teniendo en cuenta que ya fue oficialmente declarado que el rally volverá a realizarse aquí.

Si quitamos el impacto del rally, ¿cómo se comporta el sector hotelero y cuáles fueron los principales avances de este año?

En agosto, normalmente, recibimos una cantidad reducida de visitantes. En años anteriores teníamos una ocupación del 30 al 40%.

El rally vino a marcar una gran diferencia en la cantidad de huéspedes recibidos. Esto nos permitió dinamizar nuestras empresas, incorporar nuevos colaboradores y ofrecer todos los servicios sin colapsar en ningún momento.

El sector hotelero creció entre un 10 y 15% en cantidad de camas. Entre los avances más destacados, mencionaría la mejora en los pasos fronterizos, donde se implementó el control único de frontera. También se mejoró la estación de ferrocarril y la imagen de los accesos, y sin duda la “frutillita de oro” es el nuevo aeropuerto internacional de Encarnación, que ya espera los vuelos entre Encarnación y Buenos Aires, además de potenciar los vuelos nacionales con Asunción y Ciudad del Este.

Con la confirmación de fechas hasta 2027, ¿cómo proyecta el futuro del sector hotelero en Itapúa?

Yo creo que es como el dilema de “¿quién nació primero, la gallina o el huevo?”. ¿Se hace primero la infraestructura para después traer los eventos, o los eventos son los que impulsan la infraestructura?

Actualmente, Encarnación tiene una ocupación hotelera anual de apenas 30%, lo que hace inviable el desarrollo de grandes emprendimientos como cadenas hoteleras. Pero si continuamos atrayendo eventos importantes de forma periódica, sería sostenible ampliar. Hoy tenemos alta oferta y poca demanda, y debemos buscar ese equilibrio para seguir creciendo en el sector.



**ANDY
SBARDELLA**

Presidente de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Itapúa (ASHOIT)

Los efectos en la economía de Itapúa tras el World Rally Championship se reflejan en la alta ocupación hotelera, las inversiones del sector turístico y las perspectivas de crecimiento hacia 2027, en vista a que la región se consolide como un destino estratégico para eventos internacionales.

JUAN SZOPA

Director de CONSUR

Los efectos en la economía y la infraestructura de Itapúa tras el World Rally Championship se reflejan en el fortalecimiento del turismo, la atracción de inversiones y las oportunidades para el crecimiento del sector de motor en el futuro cercano.

¿Cuál es la visión general para Itapúa en términos de turismo y eventos internacionales?

Creo que Itapúa tiene todo: una gran cantidad de eventos, un territorio maravilloso y gente destacable. Lo que nos falta es una agenda anual para instalar los acontecimientos icónicos de Itapúa e ir trabajando en ese posicionamiento.

Hoy tenemos el rally como un gran faro, un gran emblema deportivo nacional que pone a Itapúa en vidriera. Creo que en la medida en que sepamos comunicar con fuerza y con anticipación, las grandes actividades van a cobrar mayor protagonismo y relevancia porque ya demostramos que los paraguayos podemos.

Paraguay ha demostrado ser un país confiable para eventos y capitales internacionales. ¿Cómo evalúa esta preparación y qué oportunidades genera para el turismo motor?

Hace años insisto que Paraguay es un país sobresaliente, con millones de oportunidades. Hoy está demostrando ser un país serio, generando confianza, y eso está haciendo que el capital financiero mundial se radique en Paraguay. Sé de muchos países que estarían dispuestos a invertir para traer el rally, pero no tienen algo que Paraguay sí: la credibilidad y pasión por hacer las cosas y la seriedad que demostramos todos.

Debemos seguir preparándonos en esa línea porque los visitantes internacionales necesitan soluciones inmediatas y no esperan. El mundo va rápido y busca la tierra fértil, la gente actualizada y el clima de negocios adecuado para multiplicar el capital.

Con la experiencia de este Rally, ¿cómo proyecta el futuro del turismo motor en Paraguay y los próximos eventos en Itapúa?

Sin duda, la vara quedó muy alta. Creo que el Presidente de la República, Santiago Peña, entendió que al paraguayo hay que desafiarlo, y el paraguayo cumple. Eso nos da tranquilidad, porque el equipo organizador del Rally ya está trabajando para el éxito del Rally Mundial 2026. Estoy seguro de que el Gobernador, que fue un gran líder en este rally, ya tiene el evento en su agenda y se está moviendo con varios equipos.

Todos tenemos que hacer nuestra parte, entendiendo quiénes fueron los visitantes, qué consumieron y qué gastaron, para mejorar la oferta y las promociones. Paraguay tiene todo para conquistar al mundo, igual que conquistamos a todos los visitantes del Rally Mundial. El desafío está hecho y estoy seguro de que vamos a lograrlo.

¿Cómo describiría el real estate encarnaceno?

Desde 2025 se observa una tendencia que, proyectada hacia 2030, consolidada a Encarnación como un mercado en expansión. Dentro de la península principal, el valor de la tierra se ubica entre US\$ 1.200 y US\$ 1.500 por m², lo que representa una incidencia del 7% al 9% sobre los precios finales de venta.

En ese contexto, adquirir un terreno sobre la Costanera con vista al lago por unos US\$ 700 el metro, y con un Factor de Ocupación del Terreno (FOT) de 7, es una oportunidad muy atractiva. Los inversores comienzan a entender mejor dónde vale la pena apostar y dónde no.

Con respecto al retorno de las inversiones, ¿qué tan conveniente resulta Encarnación?

El margen de retorno es considerablemente más alto y los impuestos, más bajos. Si vienen inversores extranjeros a Paraguay, y primero pasan por Encarnación, probablemente se enamoran del lugar.

La inversión inmobiliaria normalmente es una tercera parte de la economía de cualquier país. En Estados Unidos, se observa que un 5% del producto interno bruto (PIB) es real estate, mientras que acá en Paraguay ya se observa que abarca el 15% de la economía.

El escenario no sería diferente en Encarnación que, de hecho, apunta a convertirse en un mercado entre US\$ 300 y US\$ 500 millones en los próximos cinco o diez años. El espacio de crecimiento que tiene Encarnación es enorme, y eso se traduce también a los m² construidos, pero se necesita más gente profesionalizada en el sector.

¿Cuáles son los números de desarrollo inmobiliario en Encarnación?

Hoy se contabilizan cerca de 450.000 m² en desarrollo dentro del territorio urbano. La Costanera actuó como un acelerador clave del crecimiento, generando un efecto multiplicador en proyectos residenciales, comerciales y corporativos.

Una vez que se ocupen los espacios comerciales, la dinámica de las oficinas y los servicios complementarios impulsará aún más el movimiento económico.

Aunque el mercado encarnaceno sigue siendo incipiente, muestra un salto cualitativo evidente respecto a años anteriores. La alta demanda de alquileres frente a una oferta limitada es una señal clara del éxito y de la solidez que está alcanzando el sector inmobiliario local.



**RICARDO
ÁVALOS**

Director de Canopy

Encarnación emerge como un mercado inmobiliario clave, con terrenos frente al río, incluso desde US\$ 100 el m², y un plan regulador que ordena su crecimiento. Hoy en día se proyecta un fuerte aumento de inversiones en los próximos años.

CONRADO KIENER

Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Encarnación

Encarnación vive un proceso de aprendizaje y organización tras el impacto positivo del World Rally Championship (WRC), que impulsó el movimiento económico y la articulación institucional. Sin embargo, el desafío está en fortalecer el consumo local, mejorar la logística y asegurar una provisión eficiente de servicios.

¿Cómo observa el impacto de eventos multitudinarios como el WRC en Encarnación?

Tuvimos eventos que nos señalan la necesidad de generar un movimiento interno, una dinámica interna que permita compensar los años en que no resulta tan próspero el comercio con Argentina. Nosotros aún dependemos del humor de la economía argentina. El impacto del WRC fue altísimo y todos los encarnacenos estamos felices. Trabajamos desde el momento que el Presidente de la República, Santiago Peña, firmó el convenio, incluso antes de que existiera una estructura formal.

Se conformó un grupo de trabajo muy talentoso, articulado entre la Secretaría Nacional de Turismo (Senatur), el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y las universidades. Fue una gestión local muy eficiente; ahora tenemos experiencia y eso nos permite organizarnos mejor para el próximo año.

¿Qué ajustes consideran necesarios para las próximas ediciones del WRC?

El principal desafío fue entender dónde se hospeda y qué consume el público. Hubo visitantes que no consumieron localmente por percepciones equivocadas, que aquí todo sería más caro; eso trabajaremos para corregir. Para el próximo año, la provisión local de mercaderías y servicios debe estar lista en tiempo y forma.

¿Qué políticas públicas podrían fortalecer a Encarnación como capital comercial del sur?

La conectividad es fundamental. Necesitamos que el puente con Posadas, Argentina funcione fluidamente, como lo hizo ahora, pero esto se gestiona a nivel nacional en Argentina: Gendarmería, Migraciones, Cancillería, etc., se trata de un trabajo de tiempo y entendimiento entre autoridades.

Por otra parte, desde la Cámara de Comercio manifestamos que el eje fundamental del trabajo es la formalización de todas las actividades económicas, sean comerciales, industriales, o de servicios; buscamos que el comerciante o prestador de servicios actúe acorde a las necesidades del mercado formal.

No obstante, la formalización también consiste en un cambio cultural; es decir, se debe trabajar en la mentalidad de la gente respecto a los beneficios de estar formalizado. Las gestiones a ser impulsadas no resultan fáciles, pero son cuestiones sobre las cuales se deben seguir potenciando los procesos.

¿Cuál es el peso económico del Carnaval de Encarnación en la economía local?

El Carnaval de Encarnación no es solo un espectáculo, es una industria creativa que genera empleo, impulsa negocios y posiciona a la ciudad. Desde que el Club de Clubes asumió la organización, el evento recuperó prestigio y experimentó un crecimiento sostenido en ingresos.

Pasamos de una facturación de G. 1.500 millones, a superar los G. 2.000 millones y luego los G. 3.500 millones en entradas. Ese salto del 100% refleja la confianza recuperada entre espectadores y marcas.

¿Cuál es el rol de las marcas en este crecimiento?

Tras la pausa de dos años sin carnaval, las marcas se mostraron reservadas al inicio, pero la edición 2023 permitió recuperar credibilidad. En 2024 y 2025 se sumaron auspiciantes nacionales e internacionales, fortaleciendo una de las columnas clave del financiamiento. Hoy, el Carnaval depende tanto de los ingresos del público como del apoyo corporativo.

En cuanto a la infraestructura destinada al evento, Encarnación dispone de una pista de más de 400 metros lineales y una capacidad para 15.000 asistentes por noche. En la edición 2025 participaron 60.000 personas en cuatro noches, con dos jornadas agotadas.

En 2026, cuando se celebre la edición número 100, el Carnaval contará con cinco noches, lo que ampliará aún más la capacidad y potenciará el movimiento económico.

¿De cuánto estamos hablando en términos de impacto económico total en la ciudad?

La Universidad Nacional de Itapúa midió la inyección económica: en 2024 fueron US\$ 16 millones en cuatro semanas; en 2025 rondó los US\$ 18 millones. Con cinco semanas en 2026, esperamos superar los US\$ 20 millones.

Desde el primer día buscamos alianzas comerciales y una promoción sin precedentes; actualmente, una noche de carnaval llega a más de 2,2 millones de personas por TV y plataformas digitales. Competimos directamente con destinos como Corrientes o Gualaguaychú.

Este esfuerzo nos permitió obtener la certificación de Marca País, posicionando al Carnaval como atractivo turístico de Paraguay en ferias regionales. Encarnación se consolida como la capital nacional del carnaval.



EDUARDO FLORENTÍN

Presidente del Club de Clubes del Carnaval Encarnaceno

El Carnaval Encarnaceno se consolidó como una industria cultural que moviliza empleo, turismo y marcas, con una facturación en constante crecimiento. Su impacto económico supera los US\$ 18 millones y proyecta romper nuevos récords en 2026, año de su edición número 100.

JOSÉ MARÍA ARRÚA

Ministro de Turismo de Misiones, Argentina

La articulación turística entre Misiones e Itapúa tiene un potencial internacional, especialmente a través de la Ruta Jesuítica y el desarrollo del turismo náutico en el río Paraná. Para ello, se requiere promoción conjunta, inversión y servicios coordinados entre ambos lados de la frontera.

Teniendo en cuenta la “vinculación” histórica entre Misiones e Itapúa, ¿dónde está el mayor potencial de articulación turística hoy?

Lo primero que se me viene a la cabeza es la Ruta Jesuítica. En aquel tiempo no existía la división por fronteras, pues el río unía. Creo que aún hoy debemos trabajar sobre ese concepto.

Por eso, se deben diseñar estrategias de promoción conjunta, mirar más allá del turismo regional y apuntar a los grandes mercados emisores del mundo, como Europa, Estados Unidos y Asia. Se trata de un producto con escala internacional, y debemos darle esa dimensión.

Si uno hace un paralelismo entre el Paraná y el Nilo, se ve una diferencia enorme debido a que en el Nilo abundan embarcaciones turísticas y aquí prácticamente no. El desafío es crear condiciones y atraer inversiones.

Para eso necesitamos trabajar políticas compartidas, que faciliten la llegada de inversionistas privados y la instalación de servicios. El turismo náutico es una experiencia que hoy no existe plenamente y podríamos desarrollarla entre ambos lados del río.

¿Cómo se vivió desde Misiones la primera edición del World Rally Championship (WRC) en la región?

Lo sentimos como propio. Ese fue el espíritu: que no existan “de un lado” y “del otro”, sino una experiencia compartida, y creo que lo logramos. Ese modelo nos permite pensar nuevos productos conjuntos, planificar eventos que no se superpongan y, mejor aún, impulsar actividades coordinadas.

De esa manera, ya hay proyectos en carpeta: algunos avanzan y otros aún están en gestación. Tenemos una propuesta pensada para el verano, aunque todavía no la voy a adelantar. Lo importante es que ya existe una decisión clara de trabajar con una agenda común.

¿Qué cree que aún falta para apuntalar el potencial turístico paraguayo-argentino?

Es importante la promoción, pero la clave está en cómo nos promocionamos, en qué estrategias usamos para construir una oferta distintiva. En ese sentido, Paraguay tiene una gran oportunidad con el turismo de naturaleza.

Hoy existe una fuerte demanda por conectar con espacios naturales, descubrir lugares auténticos y experiencias singulares. Ese es un potencial que debe trabajarse con una propuesta bien definida. Debemos comprender esas tendencias y aprender a valorarlas mejor.



Donde Encarnación toca el cielo

**La nueva terraza de Alula redefine el lujo junto al Paraná:
un refugio elevado donde el diseño, el silencio y la luz se convierten
en experiencia.**

Encarnación abre un nuevo capítulo en su forma de vivir la elegancia. En lo más alto de Alula Hotel, nace una terraza panorámica que se eleva como ícono sobre el Paraná: piscina climatizada, camastros de diseño y una atmósfera que invita a detener el tiempo.

Pensada para quienes buscan calma, estética y experiencias sensoriales, este espacio celebra el concepto de lujo silencioso, ese que se siente antes de nombrarse. Vistas infinitas, servicio atento y una arquitectura minimalista que abraza

la luz y el río definen el pulso de este nuevo destino.

Encarnación crece hacia arriba. Y desde aquí, el horizonte se ve distinto.



Alula

 alulahoteles.com

 [alula_py](https://www.instagram.com/alula_py)

UNA NUEVA CORREA

¿Qué pasaría si los perros pudieran vivir vidas más largas y saludables? **CELINE HALIOUA**, de Loyal, recaudó US\$ 135 millones de importantes inversores para desarrollar pastillas para la longevidad canina y espera obtener su primera aprobación condicional de la FDA el próximo año.



PARA LA VIDA

POR AMY FELDMAN

FOTOS DE ETHAN PINES PARA FORBES

FORBES.COM.PY

LOS PERROS NO VIVEN MUCHO

El labrador podría llegar a los 14 años; animales más grandes como los boyeros de Berna tienen suerte si llegan a los 9. Celine Halioua cree que merecen algunos años más. La científica, que abandonó su doctorado en Oxford y es exjefa de personal del primer fondo de capital riesgo centrado en biotecnologías relacionadas con la longevidad, dedicó los últimos casi seis años a desarrollar Loyal, una startup de San Francisco que desarrolla fármacos para retrasar el envejecimiento canino atacando los desequilibrios metabólicos y hormonales antes de que se conviertan en enfermedades. La primera píldora de longevidad con sabor a carne de la compañía podría llegar al mercado en 2026, lo que podría prolongar la vida de los perros –y quizás algún día también la nuestra–. “Me di cuenta de que hacer esto en humanos requeriría miles de millones de dólares, problemas de patentes y traumas, pero se podría hacer en perros”, dice Halioua (30), cuya perra, Della, es una mestiza de rottweiler mayor que adoptó hace tres años.

Loyal aún no genera ingresos, pero Halioua está en conversaciones con la FDA y ya superó los primeros obstáculos. Bajo el programa de aprobación condicional de la agencia para medicamentos veterinarios innovadores, espera obtener la aprobación para, el año que viene, comercializar su primer medicamento, que modifica el metabolismo de perros mayores (de 10 años en adelante) para imitar una dieta baja en calorías, que demostró prolongar sus vidas. Loyal también está desarrollando una inyección y una pastilla para prolongar la corta vida de los perros grandes, limitando el uso de una hormona de crecimiento más frecuente en perros grandes que en pequeños.

Halioua recaudó US\$ 135 millones en capital (y US\$ 20 millones en deuda de riesgo) de importantes inversores, entre ellos Bain Capital, First Round, Khosla Ventures y Valor Equity Partners, con una valuación de US\$ 425 millones. El mercado es potencialmente enorme: hay casi 90 millones de perros en 60 millones de hogares en EE.UU., según la Asociación Médica Veterinaria Americana. El año pasado, esos hogares gastaron un promedio de US\$ 1.852 en sus cachorros, un 6% más que en 2023. Los medicamentos de Loyal tienen el potencial de generar cientos de millones en ingresos si obtienen la aprobación regulatoria. Por eso, Loyal fue incluida en la lista de las Próximas Startups Multimillonarias, la selección anual de Forbes de las 25 empresas con mayor probabilidad de alcanzar una valoración unicornio. Si bien la IA domina, Loyal demuestra que no todas tienen que estar en ese sector. “Hay cosas demasiado importantes como para no probarlas. Loyal estaría entre ellas y parece haber funcionado bastante bien”, afirma el inversor Vinod Khosla, cuya firma invirtió en al menos 10 startups relacionadas con la longevidad.

Si bien el mercado inicial de Loyal son los perros, espera que su éxito en ese mercado abra algún día uno aún mayor: las personas. Pero es una tarea titánica. Conseguir la aprobación de un fármaco para la longevidad canina podría costar US\$ 25 millones y tardar cinco años. Uno para humanos costaría al menos US\$ 1.000 millones y tardaría más de una década. Además, el campo de la longevidad humana es conocido por sus productos descabellados, suplementos sin eficacia y clínicas efímeras.

“La gente piensa en longevidad y piensa en remedios milagrosos o en multimillonarios que intentan vivir para siempre. El enfoque de Loyal es mucho más matizado”, dice Halioua. En última instancia, cree que la ciencia triunfará: “El público se va a sorprender cuando se dé cuenta de que puede ir al veterinario y conseguir un medicamento para prolongar la vida de sus perros. Entonces se preguntarán: ‘¿Por qué no puedo hacer esto por mi abuela?’”.

Halioua, exmiembro de Forbes 30 Under 30 de 2022 en Ciencias, creció en Austin, Texas. Su madre, una inmigrante marroquí con un doctorado especializado en nutrición, y su padre, un inmigrante alemán que trabajaba como carpintero, se habían establecido ahí cuando era más conocida por los hippies que por los Tesla. Creció con más de 10 gatos, varios perros y otros animales rescatados: “Siempre teníamos gatitos, ardillas bebés salvajes, zarigüeyas, tortugas y pájaros con las alas rotas”. En la Universidad de Texas en Aus-

tin, comenzó estudiando arte, pero descubrió que su verdadera pasión era la ciencia. Las largas horas de laboratorio y dos veranos trabajando en enfermedades neurológicas en el Consorcio Sanford para la Medicina Regenerativa en San Diego refinaron aún más su interés por la medicina preventiva y la longevidad. “No tenía sentido que esperáramos a que a estos pacientes se les diagnosticara una enfermedad terminal aguda para intentar intervenir y ayudarlos. No esperamos a que el motor de nuestro auto tire humo en la ruta para hacerle mantenimiento. ¿Por qué no hacemos lo mismo con el cuerpo humano?”.

En enero de 2018, mientras cursaba un doctorado en economía de la salud de la terapia genética en Oxford, se unió al Longevity Fund, una firma de capital riesgo con sede en San Francisco. Ahí conoció las primeras investigaciones que demostraban cómo un solo cambio genético podía prolongar la vida de un nematodo. Quedó maravillada. Más tarde, leyó un estudio fundamental de 14 años sobre la restricción calórica en labradores retrievers, realizado por el Instituto Purina, que descubrió que reducir su consumo en un 25% podía aumentar su esperanza de vida en casi dos años. Ahora tiene un tatuaje en el brazo: la cabeza de un labrador, la cara de un ratón y el cuerpo ondulado de ese nematodo; el trío representa algunos de los estudios más exitosos sobre la prolongación de la vida realizados. “Esta biología existía desde hacía décadas.

“Todos decían: ‘No es posible’. Yo respondí:

**SÍ ES
POSIBLE.**

Me había fascinado muchísimo, casi una obsesión, pero nadie la había convertido nunca en un remedio”. En 2019, encontró un colaborador con ideas afines: el inversor Greg Rosen, socio de BoxGroup, quien había estado considerando crear una startup de clonación de perros basándose en una investigación que había visto en Corea del Sur. Halioua le presentó una idea similar en San Francisco. “Me dijo: ‘Mira, no sé nada de clonación de perros, pero todo mi trabajo se centra en la longevidad. ¿Qué te parecería un negocio de longevidad canina?’”, cuen-

ta Rosen. “Pasamos los siguientes 6 meses juntos debatiendo el tema. ¿Es esto remotamente factible tecnológicamente? ¿Podemos recaudar fondos para ello?”.

En enero de 2020, Loyal se lanzó con US\$ 4,5 millones de financiación inicial y un objetivo: desarrollar el primer fármaco para prolongar la vida. “Todos decían: ‘No es posible’ –dice Halioua–. Yo pensaba: ‘Es posible’”. Su primera idea fue desarrollar una inyección única de terapia génica para retrasar el envejecimiento en perros grandes inhibiendo una hormona del crecimiento. Pero la terapia génica es carísima y una inyección única también aumentaba el riesgo de que algo saliera mal. “No se la daría a mi perro ni aunque tuviera una probabilidad entre 1.000 de matarlo”, dice. Volvió a la mesa de diseño y decidió centrarse en inyecciones y pastillas más tradicionales, más baratas y seguras porque los fármacos no inducen un cambio genético permanente. Aunque la empresa aún no fijó los precios, calcula que podrían salir entre el costo de un medicamento contra el gusano del corazón y las inyecciones para la artritis, o menos de US\$ 150 al mes.

Su timing fue impecable: en 2019, la FDA amplió la aprobación condicional para ciertos medicamentos veterinarios in-

Años de perro

La leal directora ejecutiva Celine Halioua no sabe exactamente cuántos años tiene Della, su rottweiler rescatada (“unos 12”), pero puede que no le quede mucho tiempo. “Es realmente desgarrador lo vieja que es. Es muy motivador”.



novadores, lo que permitió a fabricantes como Loyal vender sus medicamentos después de demostrar su seguridad y capacidad para fabricarlos, pero antes de haber demostrado completamente su eficacia. Tienen 5 años después de la aprobación para demostrar que el medicamento funciona mediante estudios clínicos.

En febrero, Loyal alcanzó un hito importante hacia la aprobación condicional de su primer medicamento, que imita la restricción calórica, cuando el Centro de Medicina Veterinaria de la FDA declaró que la compañía había demostrado tener una “expectativa razonable” de eficacia. Halioua asistía a una boda en Panamá con su novio cuando recibió noticias de su equipo regulador por Slack. Todavía en la pileta, gritó al escuchar la noticia.

En la Clínica Veterinaria Barlow Trail en Sandy, Oregón, Jaime Houston inscribió a 105 perros en el estudio de Loyal sobre su primer tratamiento, que ayuda a regular el metabolismo de los perros mayores para ayudarlos a vivir más. “Hablo con la mayoría de mis clientes que tienen perros mayores sobre Loyal, y 9 de cada 10 quieren que sus perros participen en el estudio”, afirma.

Loyal administró la dosis a su primer paciente, un whippet de 11 años llamado Boo, en el Hospital Veterinario del Condado de Dauphin en Harrisburg, Pensilvania, en diciembre de 2023. El estudio doblemente ciego, controlado con placebo, que se espera que dure alrededor de 5 años, ya inscribió a 1.300 perros en más de 70 clínicas veterinarias de todo el país. Es el mayor ensayo clínico con animales jamás realizado.

Halioua está desarrollando un segundo fármaco enfocado en perros grandes. La versión en comprimidos se basa en una molécula creada por Crinetics Pharmaceuticals, que cotiza en bolsa y originalmente formaba parte de un fármaco humano para tratar problemas con demasiada hormona del crecimiento. “Tenían esta hipótesis sobre los perros grandes, y nosotros este compuesto con el que no íbamos a hacer nada”, dice Steve Betz, cofundador y director científico de Crinetics. Mejor aún, desde la perspectiva de Loyal, ya se había probado, y se había demostrado que reducía la hormona del crecimiento en ratas y perros. Con el tiempo, el trabajo de Loyal con perros podría abrir camino a los medicamentos para la longevidad humana. Mientras tanto, Halioua está convencida de que serán un punto de inflexión para los millones de estadounidenses con perros que desearían tener más tiempo: “Nunca me preocupó la idea de equivocarnos. Este es el rumbo que tomará el mundo”. 🐾

PRÓXIMAS STARTUPS MULTIMILLONARIAS

Este es el 11º año que nos asociamos con TrueBridge Capital Partners para explorar el mercado en busca de unicornios. Para calificar, deben contar con respaldo de capital de riesgo, tener sede en EE.UU. y un valor inferior a US\$ 1.000 millones. Presten atención a esta lista: nuestra trayectoria es excelente.

De los 250 exmiembros, 140 (el 56%) se convirtieron en unicornios, incluyendo DoorDash, Figma y Anduril. Cuarenta y dos fueron adquiridas; solo dos salieron a bolsa por menos de US\$ 1.000 millones. Solo cinco (el 2% de nuestras selecciones) implosionaron o cerraron.

Editado por AMY FELDMAN

Operaciones editoriales: ELISABETH BRIER

Periodistas: EMILY BAKER-WHITE, JEREMY BOGAISKY, MOYA JOHNSON, RICHARD NIEVA y RASHI SHRIVASTAVA

ACUTYMD

FUNDADORES: Robert Coe, Mike Monovoukas (CEO), Lee Smith

CAPITAL RECAUDADO: US\$ 83 millones

INGRESOS ESTIMADOS: US\$ 18 millones

INVERSORES PRINCIPALES: Benchmark, Iconiq Growth, Redpoint

Si quieres desarrollar dispositivos médicos, necesitas pacientes. AcuityMD, de Boston, ayuda a los fabricantes a encontrar a los médicos adecuados según los pacientes que tratan. Para ello, utiliza datos anónimos (como historiales quirúrgicos y referencias médicas) de 325 millones de personas para elaborar planes de marketing. Entre sus clientes se incluyen Synchron, que lo utilizó para encontrar pacientes para un ensayo preclínico de interfaz cerebro-computadora, e Intellijoint, que lo hizo para comercializar una nueva herramienta quirúrgica para reemplazos de cadera y rodilla.

AGENTIO

FUNDADORES: Arthur Leopold (CEO), Jonathan Meyers

CAPITAL RECAUDADO: US\$ 16 millones

INGRESOS ESTIMADOS: US\$ 2 millones

INVERSORES PRINCIPALES: AlleyCorp, Benchmark, Craft

Hay muchos influencers en internet, y encontrar al adecuado para una campaña publicitaria puede ser frustrante y llevar mucho tiempo. Es aquí donde entra Agentio, de Nueva York, que ofrece una plataforma de creadores para que las marcas puedan encontrar fácilmente a los influencers que mejor se adapten a sus necesidades. También es genial para los creadores: suben detalles de sus próximos videos de YouTube a Agentio para vender espacios publicitarios a empresas como Away, DoorDash, Mint Mobile y Uber.

APEX

FUNDADORES: Max Benassi, Ian Cinnamon (CEO)

CAPITAL RECAUDADO: US\$ 290 millones

INGRESOS ESTIMADOS: US\$ 60 millones

INVERSORES: 8VC, Andreessen Horowitz, Point72 Ventures

COLLATE

Cuando Surbhi Sarna intentó recaudar fondos para su startup de cáncer de ovario, nVision Medical, en 2012, tuvo dificultades para reunir US\$ 500.000. Después de venderla por US\$ 275 millones en 2018 y pasar los cinco años siguientes como socia en la aceleradora Y Combinator, no tuvo problemas para recaudar US\$ 30 millones para Collate, con sede en San Francisco. Su objetivo es utilizar la IA para automatizar la documentación necesaria para las empresas de ciencias de la vida, como la de los ensayos clínicos y la aprobación de la FDA. “Lo que ellos habrían tardado meses en hacer, lo podemos hacer en cuestión de días”, afirma Sarna (39). Se espera que los ingresos de Collate alcancen US\$ 1 millón este año.

Surbhi Sarna,
CEO de Collate



El ejército estadounidense y empresas como Amazon y SpaceX compiten por lanzar miles de satélites pequeños a la órbita baja terrestre. Apex quiere acelerar el proceso y reducir costos ofreciendo un satélite estandarizado que los compradores pueden personalizar con sus propios sensores e instrumentos. Tuvo un éxito inicial con el Pentágono, obteniendo un contrato de la Fuerza Espacial de US\$ 46 millones en febrero.

ASSORT HEALTH

FUNDADORES: **Jeffery Liu (codirector ejecutivo), Jon Wang (codirector ejecutivo)**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 26 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 200.000**

INVERSORES PRINCIPALES: **Chemistry, First Round, Quiet Capital**

Hospitales y consultorios médicos están saturados de llamadas telefónicas, lo que provoca tiempos de espera excesivamente largos para los pacientes. Assort Health, con sede en San Francisco, vende un chatbot de IA con conversión de texto a voz que busca en las agendas de los médicos y relaciona sus disponibilidades con el tipo de cita requerida. El software redujo los tiempos de espera de millones de llamadas entrantes a grupos médicos, como Chesapeake Healthcare y Peninsula Orthopaedic Associates, entre otros.

BASIS

FUNDADORES: **Matthew Harp (CEO), Mitchell Troyanovsky**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 37 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 350.000**

INVERSORES: **BTV, Khosla Ventures**

Esta empresa tecnológica neoyorquina desarrolla un software de contabilidad con IA que realiza tareas administrativas en minutos, agilizando tareas de entrada de datos como la transferencia de información de recibos. Tras adoptar el software de Basis en 2024, la firma de contabilidad Wiss afirmó haber reducido casi un 30% el tiempo dedicado a esas tareas. Otro gran atractivo son las funciones de seguridad de la tecnología, que no almacenan datos de inicio de sesión confidenciales.

BRAINTRUST

FUNDADOR: **Ankur Goyal (CEO)**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 45 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 2 millones**

INVERSORES PRINCIPALES: **Andreessen Horowitz, Basecase, Gil Capital, Greylock**

La IA promete eficiencias empresariales, pero ¿cómo se miden? Braintrust ofrece un centro de comando integral para probar y supervisar aplicaciones basadas en IA, como

la monitorización de la frecuencia con la que un chatbot da respuestas incorrectas. Clientes como Airtable, Instacart, Notion y Stripe lo utilizan. El CEO y fundador, Goyal (35), fundó el motor de búsqueda de IA Impira, adquirido por Figma en 2023.

BROWSERBASE

FUNDADOR: **Paul Klein IV (CEO)**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 68 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 1 millón**

INVERSORES PRINCIPALES: **Basecase, CRV, Kleiner Perkins, Notable Capital**

Adiós, navegadores: Browserbase quiere cambiar por completo nuestra interacción con internet. En lugar de hacer clic, escribir y escanear información de sitios web, la IA puede hacerlo por vos, un concepto conocido como “navegador sin cabeza”. ¿Querés reservar un vuelo de Seattle a JFK? Escribí una simple solicitud en Browserbase y su IA te muestra las mejores opciones.

COLLATE

FUNDADORES: **Surbhi Sarna (CEO), Nate Smith**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 30 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 0**

INVERSOR PRINCIPAL: **Redpoint**

(Ver aparte)

DAVID AI

FUNDADORES: **Tomer Cohen (CEO), Ben Wiley**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 30 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 1 millón**
INVERSORES PRINCIPALES: **Alt Capital, Amplify Partners, First Round Capital**

Cohen (27) y Wiley (26) creen que el habla normal será la principal forma en que interactuaremos con la IA en el futuro. Su startup, David AI, proporciona unas 100.000 horas de audio de voz de alta calidad en 15 idiomas a importantes empresas tecnológicas, ayudándolas a construir modelos de IA más inteligentes capaces de comprender el habla. Su método para obtener todos esos datos es sencillo: David AI simplemente paga a personas para que los graben.

DECART

FUNDADORES: **Dean Leitersdorf (CEO), Moshe Shalev**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 53 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 20 millones**
INVERSORES PRINCIPALES: **Benchmark, Sequoia, Zeev Ventures**

(Ver aparte)

FORTERRA

FUNDADORES: **Alberto Lacaze, Karl Murphy**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 303 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 30 millones**
INV. PRINCIPALES: **Hedosophia, Moore Strategic Ventures, XYZ Venture Capital**

(Ver aparte)

GAMMA

FUNDADORES: **James Fox, Grant Lee (CEO), Jon Noronha**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 23 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 16 millones**
INVERSORES PRINCIPALES: **Accel, Afore Capital, South Park Capital**

El exbanquero de inversión Lee (42) se inspiró para fundar Gamma después de pasar años haciendo presentaciones. Su software impulsado por IA puede crear una presentación, un sitio web o una publicación en redes sociales impecables a partir de texto sin formato, documentos o presentaciones existentes. Gamma afirma que más de 50 millones de personas en todo el mundo lo probaron.



DECART

Dean Leitersdorf tiene un objetivo ambicioso: construir el próximo gran laboratorio de IA multipropósito que compita con OpenAI, Anthropic y Google. Su candidato se llama Decart, un guiño a René Descartes, el filósofo francés del siglo XVII famoso por el aforismo “Pienso, luego existo”. “Es lo más propio de la IA que se puede decir”, afirma Leitersdorf (26), doctor en informática. Cree que reclutar principalmente en su Israel natal le dará a Decart una oportunidad frente a los gigantes, y su primer producto ayuda a las empresas a aprovechar al máximo los chips de IA. El año pasado, se hizo viral cuando su modelo Oasis generó un clon del juego *Minecraft* de Microsoft utilizando exclusivamente IA.

Dean Leitersdorf, CEO de Decart

DEAN LEITERSDORF POR CODY PICKENS PARA FORBES



Josh Araujo,
CEO de Forterra

FORTERRA

Los ingenieros Alberto Lacaze (55) y Karl Murphy (65) dedicaron cerca de 20 años al desarrollo de tecnología para modernizar más de 50 tipos de vehículos para que se conduzcan solos, incluyendo autobuses y camiones de convoyes militares. Ahora, la startup está dando sus frutos, tras conseguir un contrato de US\$ 93 millones del Ejército de EE.UU. para producir robots desminadores. También forma parte de un equipo que construye lanzamisiles autónomos para la Infantería de Marina. Eliminar a los conductores humanos mantiene a los soldados seguros y ahorra mucho dinero en nafta, afirma el director ejecutivo Josh Araujo (45), ya que permite prescindir del blindaje pesado y utilizar un motor más pequeño.

GRAPHITE

FUNDADORES: **Greg Foster, Merrill Lutsky (CEO), Tomas Reimers**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 81 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 2 millones**

INVERSORES PRINCIPALES: **Accel, Andreessen Horowitz, Homebrew**

El producto estrella de Graphite, de Nueva York, Diamond, es un asistente de IA que acelera las revisiones de código, donde los programadores se aseguran de que su trabajo esté a la altura, señalando posibles errores y sugiriendo mejoras. Está diseñado para comprender el contexto y razonar sobre el código como un compañero de equipo humano, lo que llevó a su adopción en empresas de rápido crecimiento como Anysphere, Figma, Ramp y Shopify.

KREA

FUNDADORES: **Víctor Pérez (CEO), Diego Rodríguez**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 83 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 5 millones**

INVERSORES PRINCIPALES: **Abstract Ventures, Andreessen Horowitz, Bain Capital Ventures, Gradient Ventures, Pebblebed**

A medida que la IA revoluciona el trabajo creativo, muchos artistas visuales se ven abrumados por la variedad de productos que compiten. Krea, una herramienta de diseño creada por un equipo de músicos, poetas, diseñadores y videógrafos, ofrece a los artistas visuales un único lugar para acceder a una gama de modelos de IA que pueden generar nuevas imágenes a partir de indicaciones de texto, refinar las existentes o mejorar videos. Atrajo a más de 20 millones de usuarios.

LEAD

FUNDADORES: **Erica Khalili, Homam Maalouf, Jacqueline Reses (CEO), Ronak Vyas**

CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 110 millones**

INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 170 millones**

INVERSORES PRINCIPALES: **Andreessen Horowitz, Coatue, Khosla Ventures, Ribbit Partners, Zeev Ventures**

En 2022, Reses (55), exdirector de RR.HH. de Square, y un equipo de inversores adquirieron un banco comunitario con casi un siglo de antigüedad con el objetivo de transformarlo en una startup fintech. Esta empresa, Lead Bank, es una de las pocas instituciones financieras aseguradas por la FDIC que otorga préstamos y procesa pagos para startups fintech y de criptomonedas. Lanzó una tarjeta de débito de stablecoin con Visa y la plataforma de pagos Bridge.

JOSH ARAUJO POR SHAWN HUBBARD PARA FORBES

MOTIF

Arquitectos de unas 20 empresas utilizan el software de Amar Hanspal para diseñar edificios y estructuras complejas, colaborando entre sí en tiempo real. Es como Figma, pero para arquitectos. La herramienta, entrenada con miles de planos y datos públicos, utiliza IA para generar diseños en 3D después de que los diseñadores especifiquen detalles como el número de salas de conferencias, la altura de los techos y la ubicación de las ventanas. Antes de fundar Motif, Hanspal (61) trabajó durante 15 años en Autodesk, la empresa de software de la industria de la construcción con un valor de US\$ 5.500 millones (ingresos en 2024).

Amar Hanspal,
CEO de Motif

LIVEKIT

FUNDADORES: **Russ d'Sa (CEO), David Zhao**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 82 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 5 millones**
INV. PRINCIPALES: **Altimeter Capital, Redpoint**

Al usar el modo de voz en ChatGPT, tu teléfono se conecta a un servidor LiveKit. Esta startup proporciona la infraestructura técnica necesaria para habilitar audio y video en tiempo real para diversas aplicaciones, incluyendo aproximadamente el 25% de las llamadas de emergencia al 911 en EE.UU. Es utilizada por casi 125.000 desarrolladores en empresas como Meta y Microsoft, y gestiona 3.000 millones de llamadas al año. La compañía recaudó US\$ 45 millones con una valoración de US\$ 345 millones en abril.

LOYAL

FUNDADOR: **Celine Halioua (CEO)**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 135 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 0**
INVERSORES PRINCIPALES: **Bain Capital Ventures, Collaborative Fund, First Round Capital, Khosla Ventures, Longevity Fund, Valor Equity Partners**

(Ver aparte)

MOTIF

FUNDADORES: **Amar Hanspal (CEO), Brian Mathews**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 46 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 0**
INV. PRINCIPALES: **CapitalG, Redpoint**

(Ver aparte)

NOMINAL

FUNDADORES: **Jason Hoch, Cameron McCord (CEO), Bryce Strauss**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 102 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 5 millones**
INVERSORES PRINCIPALES: **General Catalyst, Lux Capital, Sequoia Capital**

Quienes fabrican aviones, robots y drones quieren avanzar rápido. Pero McCord (35), exingeniero nuclear de la Marina que pasó cinco años trabajando en startups de defensa, creía que no contaban con la tecnología adecuada para gestionar las pruebas de productos. Nominal, empresa que cofundó en 2022, vende software que recopila y analiza los resultados de las pruebas de aeronaves y otros equipos. Entre sus clientes se incluyen la Fuerza Aérea de EE.UU.; Anduril, la empresa de drones de Palmer Luckey, y Regent.

REDUCTO

FUNDADORES: **Adit Abraham (CEO), Raunak Chowdhuri**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 33 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 1 millón**
INVERSORES PRINCIPALES: **Benchmark, First Round Capital**

Abraham (26) y Chowdhuri (23), graduados del MIT, bautizaron su startup Reducto en honor al hechizo de Harry Potter que destruye objetos. Su misión es un poco más sencilla: el software de IA convierte documentos desordenados en datos limpios y utilizables. De forma similar a como un humano revisaría el papeleo, la tecnología de Reducto escanea los documentos varias veces para detectar y corregir errores. Hasta la fecha, procesó más de 250 millones de páginas para empresas como Scale AI, Vanta y Airtable.

REFLECTION AI

FUNDADORES: **Ioannis Antonoglou, Misha Laskin (CEO)**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 130 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 0**
INVERSORES PRINCIPALES: **CRV, Lightspeed Venture Partners, Sequoia Capital**

AMAR HANSPAL POR CODY PICKENS PARA FORBES

En 2016, Antonoglou (37), investigador de Google DeepMind, ayudó a desarrollar AlphaGo, la primera IA en vencer a un jugador humano de élite en el Go. Ocho años después, se asoció con Laskin (35), otro ex DeepMind, para crear Reflection AI, con el objetivo de crear una “superinteligencia” capaz de escribir y mantener código. La mayoría de las empresas de programación de IA todavía se centran en herramientas que ayudan a los desarrolladores, pero Reflection quiere reemplazarlas por completo.

ROGO

FUNDADORES: **Tomas Rackaitis, Gabriel Stengel (CEO), John Willett**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 75 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 2 millones**
INVERSORES PRINCIPALES: **AlleyCorp, Khosla Ventures, Thrive Capital**

Rogo está desarrollando un chatbot para ayudar a los banqueros junior con tareas que consumen mucho tiempo, como analizar números, preparar presentaciones y hojas de cálculo o realizar investigaciones básicas. Ca-

pacitado con bases de datos financieros de sitios como Crunchbase y FactSet, la herramienta es utilizada por unos 10.000 jóvenes en empresas como Tiger Global para reducir sus 90 horas semanales, afirma Stengel (27). Con Rogo automatizando el trabajo pesado, los banqueros podrán centrarse en tareas más estratégicas.

ROX

FUNDADORES: **Ishan Mukherjee (CEO), Avani Narayan, Diogo Ribeiro, Shriram Sridharan**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 50 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 0**
INVERSORES PRINCIPALES: **General Catalyst, GV, Sequoia**

Mukherjee (37), exingeniero de Apple, fundó Rox en 2024. La startup crea “enjambres de agentes” de IA que actúan como asistentes virtuales para los equipos de ventas, automatizando la investigación, la comunicación y el seguimiento para que los representantes puedan centrarse en cerrar tratos. Ramp, MongoDB y Confluent ya utilizan Rox para crecer más rápido con menos recursos.

STACKBLITZ

FUNDADORES: **Albert Pai, Eric Simons (CEO)**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 135 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 4 millones**
INVERSORES PRINCIPALES: **Emergence, Greylock, GV, Insight**

En 2024, Simons (34) estuvo a punto de cerrar Stackblitz. La startup no sabía cómo generar ingresos con sus herramientas de programación basadas en navegador. Pero cuando se sumó al auge del software de IA “vibe coding”, su producto, Bolt, despegó. Permite crear aplicaciones con solo escribir una descripción. La base de clientes de la compañía aumentó a 5 millones y la empresa generó el 85% de los ingresos del año en solo cuatro meses.

STAN

FUNDADORES: **Vitalii Dodonov, John Hu (CEO)**
CAPITAL RECAUDADO: **US\$ 5 millones**
INGRESOS ESTIMADOS: **US\$ 25 millones**
INVERSOR PRINCIPAL: **Forerunner Ventures**

(Ver aparte) 19

STAN

Tener millones de seguidores no se traduce inmediatamente en un sueldo. Stan intenta facilitar que quienes tienen fama en internet puedan capitalizar su éxito con una tienda online vinculada a su perfil de redes sociales. Stan, que afirma ser rentable tras recaudar tan solo US\$ 5 millones de Forerunner Ventures en 2022, ofrece a los creadores una forma sencilla de vender a sus seguidores en redes sociales todo tipo de productos, desde merchandising personalizado hasta sesiones de coaching.

John Hu, CEO de Stan

EL NUEVO MAPA URBANO DEL PAÍS

AUTORIDADES, EMPRESARIOS Y ACTORES DEL SECTOR INMOBILIARIO COINCIDIERON EN EL REAL ESTATE SUMMIT. LOS REFERENTES AFIRMARON QUE EL DESARROLLO URBANO DE ASUNCIÓN DEBE PLANIFICARSE CON VISIÓN DE FUTURO, SOSTENIBILIDAD Y BIENESTAR CIUDADANO, CON LA META PUESTA EN EL 2037.

ENTREVISTAS: PAUL FERNÁNDEZ Y MACARENA DUARTE / REDACCIÓN: IVÁN LÓPEZ NIKITIN
FOTOGRAFÍAS: RALPHIE ZOTTI, IVÁN ACOSTA E ISAÍAS VERA

La capital paraguaya atraviesa una transformación marcada por el crecimiento inmobiliario, la expansión hacia nuevos polos urbanos y el desafío de construir una ciudad más equilibrada y conectada.

Durante el Real Estate Summit de Forbes, referentes públicos y privados

coincidieron en la necesidad de proyectar una Asunción moderna, inclusiva y preparada para el futuro.

“El crecimiento urbano no debe medirse solo en m², sino también en bienestar. Si se construye en altura, la infraestructura pública debe acompañar”, expresó el Intendente de Asunción,

Luis Bello, quien remarcó que la capital “debe ser construida entre todos”, rumbo a su aniversario N° 500 en 2037.

LA MIRADA INMOBILIARIA

Desde el ámbito empresarial, Juan Carlos Acosta, CEO de Century 21 Paraguay, destacó el profesionalismo del sec-

Forbes

REAL ESTATE

SUMMIT



tor como clave del liderazgo local. En la misma línea, Sebastián Benítez Bittar, Director de Benítez Bittar Constructora, subrayó la previsibilidad como una de las mayores fortalezas del país, fruto de décadas de trabajo y autenticidad.

Para Santiago Steed, Director del Consorcio JGL Casatua, el real estate de alto nivel “no solo responde a la demanda, sino que transforma la ciudad”, aportando diseño y belleza al entorno urbano.

La expansión hacia nuevos polos también genera oportunidades. “Paraguay debe prepararse para lo que viene: nuestra economía es estable y surgirán más inversiones internacionales. Hay que entender nuestra cultura y la de los nuevos inversores”, señaló Emanuel Oviedo, Director Regional de Keller Williams Paraguay.

En esa línea, Paul Hellmers, CEO

de Signature S.R.L. y Presidente de La Ribera, destacó el potencial de Nueva Asunción, “el único desarrollo con un nivel de conectividad sin precedentes”. Coincidió Diego Suárez, CEO y Fundador de Path Urban Developments, al afirmar que la conectividad es hoy “determinante para el éxito de cualquier proyecto urbano”.

El dinamismo del sector también atrae capitales extranjeros. Sergio Prendón, CEO del Grupo Karimbatá/Fortaleza, afirmó que Paraguay ofrece un valor agregado que seduce a inversores de la región, Europa y Norteamérica. Su socio, Ernesto Gómez Espeche, sumó optimismo: “Paraguay en 2050 será un país envidiable; los jóvenes seguirán creyendo en su futuro”.

VISIÓN A FUTURO

En el ámbito corporativo, Fernando Ga-

leano, Gerente de JLL Paraguay, señaló la evolución del mercado de oficinas hacia proyectos de uso mixto que integran trabajo, bienestar y servicios. De esta manera, mencionó que Paraguay avanza hacia la redefinición de su skyline corporativo con miras a 2026.

Por su parte, el Ministro de Urbanismo, Vivienda y Hábitat (MUVH), Juan Carlos Baruja, resaltó los avances del programa Che Róga Porã, que “cumple el sueño de la casa propia con el mejor financiamiento de la región: 6,5% en guaraníes, hasta 30 años de plazo, sin reajustes ni entrega inicial”.

Sobre el punto, Blas Reguera Riquelme, Presidente de Propio S.A., remarcó que “cuando el sector privado, el Estado y la banca trabajan como aliados estratégicos, las soluciones llegan más rápido a la gente y el impacto de la inversión se multiplica”.⁶

JUAN CARLOS BARUJA

Ministro del MUVH (Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat)

El programa Che Róga Porã impulsa el acceso a la vivienda propia y dinamiza la economía paraguaya a través del crecimiento del sector de la construcción. Con miles de familias beneficiadas y nuevos proyectos en marcha en todo el país, el plan se consolida como una herramienta clave para reducir el déficit habitacional.

¿Cuáles son las implicancias de Che Róga Porã y qué impacto tendrá?

El objetivo es reducir el déficit habitacional, que hoy ronda el millón de unidades, y brindar a la clase trabajadora la oportunidad de cumplir el sueño de la casa propia. Antes de Che Róga Porã, muchas familias no contaban con un sistema de financiamiento acorde a sus posibilidades reales: vivían con familiares o en alquiler. Hoy, gracias a este programa, el sueño de la vivienda propia es una realidad posible.

¿Cuántas viviendas han sido gestionadas o entregadas hasta el momento?

Desde que arrancamos en julio de 2024, más de 3.500 familias se incorporaron al programa, de las cuales unas 2.500 ya cuentan con créditos preaprobados y más de 1.000 están en proceso de aprobación. Con la implementación de Che Róga Porã 2.0, aumentó significativamente el número de postulaciones y aprobaciones de crédito. Las cifras demuestran que el programa se ha consolidado y se encuentra en plena expansión.

¿Qué elementos nuevos incorpora Che Róga Porã 2.0 respecto al programa original?

La versión 2.0 amplía las oportunidades para las familias. Ahora pueden construir en su propio terreno, comprar uno nuevo y edificar, adquirir una vivienda terminada o ampliar y reformar la que ya poseen. Estas cuatro modalidades se suman a la opción original del 1.0: comprar una vivienda en pozo. Todas mantienen un financiamiento de hasta 30 años de plazo y una tasa única del 6,5% en guaraníes, la más baja del país y una de las más competitivas de la región.

¿Qué beneficios sociales y económicos genera este programa?

En el plano social, el programa permite que miles de familias cumplan el sueño de la casa propia. En el aspecto económico, la construcción actúa como uno de los principales motores de desarrollo: cada vivienda genera empleo para unas diez familias, cinco de manera directa y cinco indirecta. Por eso, este programa no solo mejora la calidad de vida y la autoestima de las familias, sino que también impulsa el dinamismo económico a través del sector de la construcción.

¿Cuáles son las proyecciones del MUVH para los próximos años?

Nuestra meta es alcanzar más de 10.000 viviendas en los próximos dos años. Che Róga Porã será clave tanto en el plano social, al garantizar el acceso a una vivienda digna, como en el económico, por su capacidad de generar empleo y dinamizar la inversión.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Asunción hoy en día?

La revitalización del centro histórico es el primer paso que debemos dar. Luego, es necesario avanzar hacia una coordinación más efectiva entre el gobierno central, el sector público y el gobierno local, de modo que las obras de infraestructura y los servicios que se generen sean más eficientes y respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos.

Es fundamental entender que la gestión de Asunción no se limita a los 462.000 habitantes que residen aquí. Cada día ingresan un millón y medio de personas más: la llamada población flotante.

Atendemos la demanda de casi dos millones de personas con un presupuesto claramente insuficiente. Para que Asunción funcione, su presupuesto debe ajustarse a la demanda real que enfrenta a diario.

¿Qué impacto está teniendo el crecimiento inmobiliario en Asunción?

En los últimos tiempos se construyeron más de 180 edificios en la ciudad. Solo este año ya se pagaron más de G. 700.000 millones en impuestos inmobiliarios, de construcción y tasas especiales. En 2023, la cifra fue de G. 540.000 millones. A pocas semanas de cerrar el año, ya se superaron los registros anteriores.

¿Cómo se equilibra este crecimiento con la calidad de vida de los ciudadanos?

No se trata solo de medir el m² construido; también hay que considerar cómo viven los vecinos en torno a esos desarrollos. Cuando se levanta un edificio en altura, la infraestructura pública debe acompañar.

Calles, paseos, plazas, parques: todo lo que rodea ese proyecto debe estar en condiciones para que la ciudad funcione como un conjunto armónico. Solo así el desarrollo urbano se traduce en calidad de vida.

En términos regulatorios, ¿qué avances se están haciendo para acompañar esta expansión?

Contamos con un Plan Regulador que ordena la ciudad y con un plan maestro para la Costanera Norte. Asunción debe aprovechar su bahía y su entorno natural, algo que históricamente no ha sabido hacer.

El Plan Regulador es versátil y se actualiza de forma constante, respetando los lineamientos técnicos que permiten promover inversiones responsables. Tanto la Intendencia como la Junta Municipal han trabajado para encontrar un equilibrio: atraer inversión sin perder el control técnico ni el orden urbano.

LUIS BELLO

Intendente de Asunción

Con una creciente inversión inmobiliaria, nuevos planes reguladores y la visión del plan Asunción 2037, el Intendente de Asunción, Luis Bello, proyecta una urbe preparada para recibir inversiones, mejorar la calidad de vida de sus habitantes y recuperar su vínculo con el Río Paraguay.

PAUL HELLMERS

*CEO de Signature S.R.L. y
Presidente de La Ribera*

La Ribera nace como un desarrollo residencial que busca redefinir el estilo de vida en Paraguay, combinando exclusividad, naturaleza y cercanía con la capital. Ubicado en Nueva Asunción, el proyecto aprovecha la conectividad del Puente Héroes del Chaco para integrar río y ciudad en un solo concepto.

¿Cómo nace el proyecto La Ribera y qué lo diferencia dentro del mercado?

Surge de un sueño que llevábamos años madurando. Buscábamos un sitio que reuniera las condiciones ideales para crear un barrio privado, exclusivo y 100% residencial, conectado al río Paraguay. Hoy ese sueño es realidad: son 340 lotes, de los cuales muchos propietarios adquirieron más de uno, por lo que se prevé la construcción de unas 250 casas. También hay áreas destinadas a departamentos amplios, amenities de gran escala y espacios pensados para ofrecer una verdadera calidad de vida.

¿Por qué eligieron establecerse en Nueva Asunción?

La ubicación fue clave, queríamos cercanía con Asunción, y al mismo tiempo una conexión directa con la naturaleza y el río. Cuando empezamos a trabajar en el terraplén del Puente Héroes del Chaco, identificamos este terreno y supimos que era el lugar indicado. La conectividad que ofrece hoy el puente es inigualable. Estás a diez minutos del aeropuerto, quince del nuevo centro corporativo y muy cerca de los principales colegios. Cruzás el puente y tenés acceso directo a Costanera, Artigas, Sacramento, Ñu Guasu o Primer Presidente.

DIEGO SUÁREZ

*CEO y Fundador de Path
Urban Developments*

La Ribera se posiciona como el primer gran desarrollo residencial de Nueva Asunción, una extensión urbana que promete redefinir la manera de habitar la capital.

¿Qué representa La Ribera dentro del desarrollo de Nueva Asunción?

Primero me gustaría hablar de lo que significa Nueva Asunción; la ciudad se está expandiendo a través del río y la distancia es mínima, apenas una barrera natural.

Es una gran oportunidad, un papel en blanco para planificar de cero una extensión urbana bien pensada. Desde La Ribera ya estamos trabajando en el diseño urbanístico del proyecto, que será 100% residencial. Sin embargo, lo que hará funcionar a toda esta zona será todo lo que se genere alrededor: usos comerciales, colegios, clínicas, espacios de encuentro. Todo eso construye una comunidad sana y viva.

¿Qué impacto puede tener este tipo de desarrollo en la economía del país?

Paraguay está viviendo una etapa muy positiva: es un país estable, atractivo y con un enorme potencial de desarrollo. El desafío ahora es hacerlo bien, de manera correcta y con sentido estético. Desde una mirada más arquitectónica, considero que los proyectos deben ser bellos, funcionales y generar bienestar. Una ciudad bien planificada debería provocar el mismo sentimiento que una buena fiesta: cuando todo está pensado con detalle, simplemente no querés irte.

Gran parte de los proyectos de JGL Casatua se concentran en la zona del Shopping del Sol, ¿por qué eligieron ese punto estratégico?

Nosotros siempre buscamos ubicaciones privilegiadas. En el real estate, la ubicación es todo, y esa zona ofrece un ecosistema ideal para el tipo de producto que desarrollamos.

Hay una combinación muy favorable de comercios, oficinas, viviendas de lujo y de nivel medio, con buenos accesos y servicios. Todo eso genera una sinergia muy interesante para el perfil de comprador exigente al que apuntamos.

¿Cómo compararía el mercado inmobiliario paraguayo con el de otros países donde también trabajó?

Desarrollé muchos años en Argentina, y allí la falta de previsibilidad hacía imposible planificar. Las condiciones económicas, la inflación y la inestabilidad monetaria complicaba todo.

En Paraguay ocurre lo contrario: hay estabilidad, baja inflación, una moneda que incluso se aprecia frente al dólar, una carga impositiva baja y acceso al crédito. Todo eso genera condiciones ideales para invertir, no solo en real estate, sino en cualquier industria.

Argentina sigue con altibajos, Uruguay es costoso y de mercado pequeño, y Chile ya está completamente desarrollado. Paraguay, en cambio, es una tierra fértil para seguir creciendo.

¿Cómo debería aprovechar Paraguay su oportunidad de crecimiento?

Hay que tener cuidado con el tipo de producto que se lanza. Veo muchos nuevos desarrolladores que apuestan a megaproyectos fuera de escala. Paraguay sigue siendo un mercado poco profundo; no somos Buenos Aires ni Santiago.

Asunción necesita densificarse, no expandirse sin control. Si seguimos extendiendo la mancha urbana hacia ciudades como Luque o San Lorenzo, corremos el riesgo de convertirlas en ciudades dormitorio.

El gran desafío está en la infraestructura y el transporte; si no se mejora eso, moverse desde las afueras será cada vez más difícil. Es fundamental planificar el crecimiento con ordenamiento territorial.

¿Qué tipo de proyectos considera más necesarios para el futuro urbano de Asunción?

Los desarrollos deben enfocarse en traer nuevamente a la gente a vivir en Asunción: en barrios como el Centro, Las Lomas, Villa Morra, Carmelitas o Los Laureles. Hay que ofrecer viviendas familiares, de dos o tres dormitorios, y a precios accesibles.

JUAN FRANCISCO GILS

Director del Consorcio JGL Casatua

El desarrollo inmobiliario de Asunción vive uno de sus momentos más dinámicos, y en medio del auge de nuevos edificios y proyectos urbanos, se analiza el potencial del real estate paraguayo y las ventajas que ofrece el país frente a otros mercados de la región.



EMANUEL OVIEDO

Director Regional de Keller Williams Paraguay

El mercado inmobiliario paraguayo se encuentra en un punto de inflexión que demanda planificación a largo plazo y sostenibilidad. En un contexto de crecimiento sostenido y nuevas oportunidades de inversión, el sector enfrenta el desafío de atraer capital institucional, promover la construcción eficiente y fortalecer la articulación entre el ámbito Público y Privado.

¿Cómo se encuentra posicionado el real estate local?

Paraguay es un país emergente con muchos desafíos por suplir. Tenemos que mirar al real estate de hoy a diez años, entender la capacidad de adopción de inversiones y ampliar la mirada más allá de la región.

Si solo apuntamos a países vecinos, los recursos son limitados. Debemos pensar en políticas que nos permitan acceder a capitales institucionales que generen un volumen de inversión mayor.

Esto implica construir una ciudad inteligente y amigable con el ecosistema. Aunque hoy representa un costo, a largo plazo ofrece oportunidades, porque controlar el consumo energético y de agua de los edificios se traduce en gastos más bajos y mejores retornos.

¿El foco debe estar en construir más o en construir mejor?

No se trata de construir más, sino de construir mejor y con conciencia. Nuestro rol como desarrolladores es lograr que los arquitectos, ingenieros y asesores entiendan que debemos pensar en el Paraguay de los próximos diez años.

Tenemos el beneficio de ser un país emergente: podemos aprender de ciudades como Curitiba, que fue planificada con transporte y urbanización inteligentes. Si seguimos creciendo desorganizadamente, solo mirando el precio del terreno y el flujo de ventas, estamos pensando en el hoy.

¿Cuáles son los principales desafíos del sector?

Son muchos, pero los desafíos son también oportunidades. El mayor de ellos es lograr un entendimiento entre el sector público y el privado. Tenemos el corredor bioceánico que unirá Carmelo Peralta con Pozo Hondo: eso generará un hub logístico y comunidades que deberán ser diseñadas con planificación.

Lo mismo ocurre con Nueva Asunción, que ya tiene un municipio propio. ¿Hay un plan de ordenamiento?, ¿una mesa de trabajo entre los actores inmobiliarios?, si no trabajamos juntos, creceremos cinco o diez años más y luego nos estancaremos. El crecimiento actual que vive Paraguay debe capitalizarse para que se convierta en un crecimiento sostenible.

¿Cómo nació Fortaleza y cuál fue su papel en la transformación del modo de vida urbano en Asunción?

Fortaleza es una opción de inversión. Iniciamos este camino hace 31 años, cuando se construía en el centro. Allí concentramos las primeras obras, en una Asunción donde nadie sabía vivir en propiedad horizontal. Todos vivían en casas, era lo tradicional, pero sabíamos que el desarrollo de las ciudades siempre tiende a concentrar los ejes habitacionales cerca del trabajo. La única forma de poblar una ciudad es mediante la propiedad horizontal; de lo contrario, tendríamos urbes extensísimas e inviables.

¿De qué manera cambió Asunción en estos 30 años y cómo se adaptó Fortaleza a ese crecimiento?

La modalidad de propiedad horizontal se fue extendiendo hacia barrios como Villa Morra. Antes nadie construía en la zona, hasta que vimos que la gente valoraba la cercanía con los shoppings y los ejes corporativos. La ciudad cambió, y nosotros nos adaptamos. Uno mira fotografías de hace 30 años y cuesta creer cuánto ha cambiado. Hemos atravesado un Paraguay complejo, en el que fue necesario convencer a los inversores de que podían confiar en Fortaleza y en el sistema.

¿Cómo evolucionaron las preferencias de los habitantes e inversores en cuanto al estilo de vida y los espacios comunitarios?

Hoy entendemos que vivir en comunidad es algo muy valorado. Las personas se sienten acompañadas y disfrutan de servicios como gimnasio, piscina o clases de cerámica. También implementamos el concepto de “plaza café”, un espacio donde los vecinos pueden tomar un café, trabajar o reunirse fuera del departamento. Los edificios cuentan además con parrillas y áreas comunes que fomentan la vida social. En definitiva, quienes determinan si un edificio es bueno o no son quienes lo habitan. La seguridad también es un factor clave: todas las adaptaciones que realizamos surgieron a partir de las necesidades expresadas por los propios consumidores.

En un mercado cada vez más competitivo, ¿qué diferencia a Fortaleza y cómo ha innovado en la forma de vivir en comunidad?

Nosotros no competimos ni con el sector inmobiliario ni con el de la construcción. Nuestro modelo se basa en la inversión a largo plazo: una forma de ahorro mediante la cual la persona paga su departamento y, con el tiempo, lo obtiene. No buscamos competir, sino marcar modelos de vida. Nos entusiasma que el mercado crezca, porque toda esta transformación representa una gran oportunidad.

ERNESTO GÓMEZ ESPECHE

Director del Grupo Karimbatá/Fortaleza

Con más de tres décadas de trayectoria, Fortaleza se consolidó como un actor clave en la transformación urbana de Asunción. La compañía liderada por Ernesto Gómez Espeche ha impulsado un cambio cultural en la forma de habitar la ciudad, y hoy continúa apostando por una Asunción moderna, segura y sostenible.



JUAN CARLOS ACOSTA

CEO de Century 21 Paraguay

El mercado inmobiliario paraguayo atraviesa una etapa de madurez, marcada por una oferta más diversa y competitiva. Los condominios cerrados ganan terreno como opción de primera vivienda, mientras que los departamentos dejan de ser solo una inversión.

¿Cómo describiría el crecimiento del mercado inmobiliario paraguayo en los últimos años?

Hoy la oferta es mucho más variada que antes, tanto en las ubicaciones de Asunción y Gran Asunción, como en los tipos de producto: departamentos, condominios, con distintos tamaños y distribuciones. La competencia entre desarrolladores eleva la calidad del producto final, y el principal beneficiado es el cliente.

¿Qué es lo que más busca el cliente paraguayo actualmente?

Podemos distinguir dos grandes tipos de oferta: la que generan los inversores y las propiedades individuales.

En los últimos años se observó un marcado aumento en la demanda de condominios cerrados destinados a primera vivienda. Antes, ese formato era casi exclusivo de segundas residencias fuera de Asunción. Hoy, el paraguayo busca vivir en barrios cerrados con amenities, seguridad y espacios propios. Al mismo tiempo, el departamento también ganó protagonismo. Antes se lo consideraba principalmente una inversión, pero hoy, gracias a mejores ubicaciones, servicios y mayor metraje, se consolidó como una opción real de vivienda.

¿Cómo describirías el momento actual del mercado inmobiliario corporativo en Paraguay?

Hoy el real estate paraguayo ofrece oportunidades muy relevantes. Es natural que la atención se haya concentrado en el desarrollo habitacional, dado el fuerte crecimiento demográfico y la alta demanda de viviendas. Sin embargo, desde JLL apostamos por un servicio más profesionalizado, enfocado en el real estate corporativo. Actualmente se observa una mayor proyección de oficinas de clase "A": espacios amplios, integrales y flexibles, diseñados bajo criterios de sustentabilidad y bienestar.

¿Cuáles son los criterios que determinan la categorización de los edificios corporativos?

Primero se evalúa la zona: su seguridad, accesibilidad, nivel de desarrollo urbano y cercanía a centros comerciales u hoteles, entre otros factores. Luego se analiza el perfil del usuario objetivo, determinando si el enfoque estará en multinacionales o en empresas locales en expansión.

El eje corporativo continúa siendo el principal polo de oficinas clase "A", aunque también están surgiendo mercados secundarios con propuestas más accesibles, especialmente en segmentos mixtos de clase "B".

FERNANDO GALEANO

Gerente de JLL Paraguay

El mercado corporativo paraguayo atraviesa una etapa de consolidación, con una creciente profesionalización y una oferta más sofisticada. Las oficinas clase "A" ganan protagonismo como nueva referencia en infraestructura, sustentabilidad y bienestar laboral.



¿Cómo se posiciona el real estate paraguayo frente a otros mercados de la región?

El país atraviesa una etapa de madurez y fuerte previsibilidad, un factor clave para pensar en grande. Asunción pasó de un modelo horizontal a uno vertical, impulsado por el sector privado, que promovió edificios accesibles y acordes al poder adquisitivo local, en respuesta a un déficit habitacional que supera el millón de viviendas.

¿Qué tendencias marcan el futuro del sector inmobiliario?

Se consolida la verticalización, no solo de las ciudades, sino también de los procesos empresariales. Constructoras, desarrolladoras y estudios de arquitectura trabajan cada vez más de forma integrada para crear experiencias a medida del usuario.

¿Cuál es el desafío principal para el real estate local?

El desafío consiste en diseñar proyectos ajustados a la realidad socioeconómica, evitando copiar modelos externos y adaptando las mejores prácticas internacionales a la idiosincrasia local. El reto está en combinar sostenibilidad, financiamiento y accesibilidad sin perder calidad. Solo así el sector podrá sostener su crecimiento.

¿Cuál considera que es el camino para una mayor cobertura habitacional?

Hoy creemos que el país y el Gobierno, desde hace un año, vienen trabajando con determinación y enfoque en el acceso a la primera vivienda. Estamos en un buen camino, aunque aún quedan muchas oportunidades por desarrollar.

Existe un déficit habitacional de aproximadamente un millón de viviendas, de las cuales entre 400.000 y 500.000 corresponden a familias que actualmente viven en alquiler. El desafío es que muchas de ellas no logran calificar para un crédito hipotecario.

¿Cuáles son los principales obstáculos para acceder al crédito hipotecario?

Uno de los principales obstáculos está en el perfil financiero de las familias. Muchas presentan un alto nivel de endeudamiento a corto plazo y, por ejemplo, una deuda promedio de G. 10 millones genera cuotas mensuales cercanas a G. 1,3 millones, lo que les impide acceder a un préstamo mayor.

Si esa deuda pudiera incorporarse al paquete de la primera vivienda y extenderse a largo plazo, la cuota se reduciría a unos G. 70.000.

SEBASTIÁN BENÍTEZ BITTAR

Director de Benítez Bittar Constructora

El mercado inmobiliario paraguayo vive un proceso de madurez y consolidación, impulsado por la previsibilidad y la innovación del sector privado. La verticalización redefine el desarrollo urbano y empresarial, con proyectos más integrados y enfocados en la experiencia del usuario.



BLAS REGUERA RIQUELME

Presidente de Propio S.A.

Paraguay avanza hacia una nueva etapa en materia habitacional, con políticas enfocadas en facilitar el acceso a la primera vivienda. Sin embargo, persisten grandes desafíos estructurales como la dificultad de acceder a créditos hipotecarios y el alto nivel de endeudamiento familiar.



El dinero crece en los árboles... despacio

Si uno es un inversor paciente, podría querer que ANGELA DAVIS, de Campbell Global, plante algunos abetos Douglas.



Activista forestal

Davis, en el piso 32 de sus oficinas de Portland, rechaza la idea de que siempre debemos permitirle a la naturaleza que siga su curso. ¿Recuerdan el humo que llegó desde Canadá el año pasado? “Los bosques se queman porque hay una plaga de escarabajos que los infestan”, dice.



Invierta dinero y salve el planeta al mismo tiempo. Sea dueño de un bosque. Esa es la propuesta de Angela Davis, que, como presidenta de Campbell Global, en Portland, supervisa US\$ 1.000 millones en nombre de instituciones e individuos de alto poder adquisitivo. Hasta ahora compró casi 570.000 hectáreas de árboles, la mayoría en EE.UU., con algunas en Australia y Nueva Zelanda. No esperen que las acciones de terrenos forestales rindan igual que las de empresas de semiconductores. “Quienes invierten en bosques no suelen buscar un alto riesgo ni una gran rentabilidad”, dice Davis. ¿Qué buscan? Ingreso, cobertura contra la inflación, una baja correlación con el mercado bursátil que ayude a estabilizar la cartera y el beneficio ambiental de eliminar el carbono del aire.

El rendimiento es natural. Los árboles crecen. El abeto Douglas, considerado el árbol del dinero en el noroeste del Pacífico, se tala a los 45 años. Una propiedad forestal que contiene parcelas distribuidas de manera pareja según la edad de los árboles incluirá ejemplares con una edad promedio de 22 años. Esto sig-

nifica que la madera que puede sacarse cada año de los árboles maduros equivale al 4,4% del volumen total de la madera del bosque. Este 4,4% de rendimiento botánico es el punto de partida para calcular la rentabilidad esperada. El precio de los troncos, que depende de la demanda de construcción de viviendas, es muy volátil, pero, a largo plazo, tanto esos precios como el valor del terreno ya talado deberían mantenerse a la par de la inflación. Es posible alcanzar una rentabilidad nominal del 7%.

Más allá de esto, Davis apunta a ganarles a los promedios con un manejo eficiente de los terrenos. Sus árboles absorbieron 2 megatoneladas netas de dióxido de carbono el año pasado, lo que le permitió generar créditos de carbono comercializables. Davis tiene a 75 silvicultores en su empresa. Ellos se ocupan de monitorear plagas y coordinan la tala selectiva de árboles enfermos.

Media hectárea de abetos Douglas, si se dejan crecer y se cortan en el año 45, puede rendir unos 56,6 m3 de madera aserrada, con un valor cercano a los US\$ 17.000 cuando llega al aserradero. Suena bastante bien, sobre todo si se tiene en cuenta que los bosques de Oregón y Washington se compran por entre US\$ 4.000 y US\$ 7.000 la media hectárea. Pero del árbol en pie al cheque del aserradero hay un largo trecho. Los dueños de tierras en el noroeste suelen perder al menos la mitad de los ingresos en el proceso de cultivo y cosecha. Talar los árboles requiere maquinaria costosa y peligrosa. Después hay que arrastrarlos con cables por laderas empinadas y resbaladizas, cortarlos en secciones, cargarlos en camiones y transportarlos al aserradero. Los restos se queman o se trituran.

La reforestación, si se hace bien, ofrece una mejor rentabilidad que la regeneración natural, pero es cara. “Se siembra de más y después se despeja”, explica Davis. Entre la siembra y la cosecha, una parte de las hectáreas se pierde por incendios, inundaciones, plagas y enfermedades. Una fracción de las hectáreas —un 16% en una reciente compra de Campbell en la península Olímpica— no puede explotarse porque está cerca de un arroyo de truchas o un nido de búhos. También hay que considerar a los osos; salen de la hibernación tan hambrientos que arrancan la corteza de los árboles.

Una empresa de gestión forestal como Campbell —que en 2021 fue comprada por JPMorgan Chase— también cobra su parte. Campbell no detalla sus honorarios, pero admite que se queda con un porcentaje de los activos y una bonificación por rendimiento. ¿Qué les queda a los inversores? Los que pusieron dinero en la reciente ronda de financiación de Campbell por US\$ 2.300 millones me-



CÓMO JUGAR

Por William Baldwin

Comprar terrenos forestales a través de acciones en fondos de inversión inmobiliaria es conveniente en cuentas sujetas a impuestos porque sus dividendos se consideran ganancias de capital a largo plazo. El valor de la empresa (capitalización bursátil común más deuda menos efectivo) en el caso de Rayonier Corporation es de US\$ 4.400 millones, lo que representa US\$ 1.800 por media hectárea si uno no les asigna valor a sus aserraderos. En PotlatchDeltic el número correspondiente es US\$ 1.900. En ambas, hay algunos abetos Douglas del noroeste, pero la explotación dominante es el pino amarillo del sur, cuyo precio está bajo debido a la sobreplantación hace 30 años. Se supone que la industria superará ese problema. La rentabilidad es del 4,9% en Rayonier y de 4,7% en Potlatch.

William Baldwin es columnista de Estrategias de Inversión en Forbes.

recen autodenominarse inconformistas. Aunque la empresa de la madera tuvo años muy buenos, no tuvo un buen rendimiento recientemente. Campbell no revela resultados, pero se pueden mirar los fideicomisos de inversión inmobiliaria que cotizan en bolsa y son dueños de tierras forestales. En los últimos 10 años, el rendimiento promedio fue de apenas el 4% anual.

Davis se queja de que los fideicomisos de inversión inmobiliaria no tienen la misma flexibilidad de plazos que ella. Todos están atados a aserraderos y necesitan mantenerlos activos, por lo que cortan árboles incluso cuando los precios son bajos. Su estrategia ante una caída en el mercado de la madera es simple: “Déjenlo crecer. Vendan un mayor volumen a un precio más alto más adelante”, dice.

Davis nació en Portland hace 60 años, cuando la madera era el motor económico de la región. El negocio está más diversificado ahora, pero, según dice: “Es difícil crecer en Portland sin tener contacto con la tierra”. Sin embargo, su conexión con la silvicultura no comenzó al aire libre, sino en las hojas de cálculo. Después de obtener un título en Finanzas en la cercana Universidad de Linfield, trabajó como auditora y como analista de inversiones para la Tesorería del estado de Oregón. Ingresó a Campbell a principios de los años 2000.

Su trabajo es usar la información geográfica, climática y del volumen de árboles para predecir cuál será la producción de una cosecha décadas más tarde. Una gran parte de esto es evaluar el terreno: cuál es el ritmo de crecimiento que pueden asegurar el suelo y la lluvia. Las hojas de cálculo proyectan dos ciclos de crecimiento. Noventa años es una larga espera incluso para los inversores más pacientes, pero no tienen que quedarse tanto tiempo. Una gran parte de la rentabilidad proviene no de la cosecha, sino de vender las hectáreas después de que los árboles ya crecieron. El último fondo de Campbell ofrece una opción de salida a los 12 años.

Desde la década de '80, los ambientalistas lograron aplicar recortes drásticos en la tala de bosques federales. El presidente Trump quiere volver a hacer funcionar las motosierras. Pese a que eso significaría una competencia, Davis no se opone. Es más probable que se incendien los bosques que están abandonados, lo que borraría en segundos décadas de captura de carbono. “Para que el bosque esté sano, es necesario cosechar —dice Davis—. Hay que eliminar los restos muertos y moribundos. Hay que construir caminos”. Quizás ella tenga intereses en juego, pero está en lo cierto. Si esos caminos reducen el riesgo de incendios, podrían incluso ganarse la aprobación de los búhos y los osos. 🐾

Los peligros de navegar

Incluso con el nepotismo, el proteccionismo y el gas natural licuado “ilimitado”, THOMAS CROWLEY Jr. muestra que no es fácil ser la tercera generación en dirigir una compañía naviera norteamericana.



E

El petrolero American Energy mide 275 metros de largo y tiene casco negro; su puente alcanza la altura de un edificio de 10 pisos. De la cubierta superior sobresalen las es-

quinas cuadradas de los enormes tanques de almacenamiento de gas natural licuado, pintadas de un turquesa que hace juego con las aguas del puerto de Peñuelas, en la costa sur de Puerto Rico. Allí, en junio, el barco —propiedad de la compañía naviera Crowley Maritime, con sede en Jacksonville, Florida— realizó su primera entrega a la isla: 130.000 m³ de gas natural licuado (GLN) superenfriado (a -162°C), traídos desde yacimientos de esquisto

Empezar desde abajo

Tom Crowley Jr., en las oficinas de Crowley Maritime en Jacksonville, Florida. A los 16 años, lo pusieron a raspar percebes de los barcos.

en EE.UU.. Ese cargamento alcanza para generar la electricidad que consumen 80.000 hogares por año, según dice Tom Crowley Jr. (58), presidente y dueño mayoritario de Crowley Maritime.

American Energy es una incorporación reciente a la flota de Crowley, pero a pesar de su aspecto radiante, está lejos de ser nuevo. Se construyó en 1994 e iba camino a ser desguazado cuando Crowley lo compró el año pasado por US\$ 25 millones. ¿Por qué invertir en este barco de casi tres décadas cuando, cada día, una docena de petroleros más nuevos y eficientes cargan GNL norteamericano para exportarlo al mundo? Por el contrario, ¿por qué no puede uno de los cientos de megapetroleros modernos que cargan GNL en Luisiana o Texas hacer una parada en Peñuelas?

La respuesta está en la Ley Jones. También conocida como Ley de la Marina Mercante, de 1920, exige que los barcos que viajan de un puerto estadounidense hacia otro se hayan construido en el país, tengan tripulación nativa y naveguen bajo bandera norteamericana. O que obtengan una exención. Este fue el caso del American Energy, construido en Francia. Crowley consiguió que el barco fuera aprobado según la Ley Jones solo después de encontrar un vacío legal: una ley de 1996 que permite que los barcos construidos en el exterior antes de ese año puedan comerciar bajo esa norma. “Nos preocupaba no encontrar nada”, dice.

Esto es absurdo. No debería ser necesario rescatar un barco viejo del desguace por una cuestión técnica para que un territorio estadounidense pueda recibir entregas del mismo producto que se le ha estado vendiendo a Europa y Asia desde hace años. Sin embargo, es un claro ejemplo de cómo Crowley aprendió a moverse en medio de las zonas de riesgos regulatorios dentro de uno de los negocios de activos duros más exigentes del mundo.

De los 125 barcos que integran la flota de Crowley, 112 cumplen con la Ley Jones, lo que convierte a esta empresa, de US\$ 3.500 millones en ingresos, en la más importante de su nicho. Al operar dentro de un marco protegido, Crowley —que junto con su familia directa es dueño del 80% de la compañía, valuada en US\$ 1.500 millones— puede mantenerse alejado de los gigantes de la industria naviera como la danesa Maersk (US\$ 56.000 millones en ingresos) y la china Cosco (US\$ 32.000 millones). “Aunque no impulsa a la compañía, la Ley Jones es algo dentro de lo cual operamos”, dice Crowley.

En 1892, el abuelo de Crowley, Tom, que tenía entonces 17 años, usó todos sus ahorros (unos US\$ 80) para comprar un bote de remo Whitehall de 5,5 metros. Cada vez que un barco grande fondeaba



CÓMO JUGAR

Por William Baldwin

Las compañías de transporte marítimo tienen la costumbre de ir a la quiebra, como consecuencia de elevadas tasas de endeudamiento, rigidez en la oferta y una demanda volátil. La mejor manera de invertir en el traslado de cargas pesadas a través del mar es apostar en el futuro del gas licuado (sí, el gas es pesado: un barco suele transportar como mínimo 70.000 toneladas). Cheniere Energy dirige operaciones de exportación de GNL. Pembina Pipeline es una compañía de transporte de combustible diversificado con un nuevo muelle de propano licuado en Canadá. EQT Corporation es un productor de gas interesado en exportar todo el gas posible. Las tres compañías tienen un precio razonable, con valores empresariales de entre 10 y 14 veces sus ganancias antes de intereses, impuestos y depreciación.

William Baldwin es columnista de Estrategias de Inversión, de Forbes.

en la bahía de San Francisco, él salía a remar con provisiones. Después del grave terremoto de 1906, Crowley ayudó al Banco de Italia, de A. P. Giannini (que luego se convirtió en el Bank of America), a proteger el efectivo y los títulos de valor metiéndolos en bidones de leche que amarraba en un bote de su propiedad en el puerto.

El hijo del fundador, Thomas Bannon Crowley, se hizo cargo de la compañía en la década del '40, la dirigió durante la Segunda Guerra Mundial y la hizo crecer gracias a negocios con Alaska y el Caribe en la posguerra. Sus barcos llevaron materiales de construcción para Prudhoe Bay y el gasoducto Trans-Alaska. Después del derrame de Exxon Valdez en marzo de 1989, Crowley invirtió US\$ 1.500 millones para modernizar su flota de pequeños petroleros agregándoles cascos dobles.

Cuando murió su padre, en 1994, Thomas B. Crowley Jr. tenía 27 años, se había graduado de la Universidad de Washington y era un apasionado de la computación. Durante las tres décadas siguientes, luchó contra la supuesta maldición de que los negocios familiares no pueden sobrevivir a tres generaciones, hizo frente a los sindicatos de estibadores, decidió cerrar el negocio de transbordadores en la bahía de San Francisco en 1997 y vendió la línea de transporte de América del Sur después de que las negociaciones comerciales internacionales se pusieron ásperas. Además, supo aprovechar la protección de la Ley Jones para asegurarse contratos con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), gestionando envíos de ayuda en situaciones de emergencia: su compañía transportó medicamentos contra el ébola a Liberia y cargamentos de pollo congelado a Cuba. La suerte también intervino. El último gran contrato de Crowley con USAID venció el año pasado, así que salió indemne cuando el gobierno de Trump decidió cerrar la agencia y suspender la mayoría de sus programas.

Incluso quienes apoyan la Ley Jones, como John McCown, que operaba un negocio de transporte de contenedores y está hoy en el Centro de Estrategia Marítima, admite que la norma agrega un 20% a los costos de transporte, pero que “se amortiza con creces en términos de los beneficios para la seguridad nacional que supone tener una flota mercante preparada”. Si la ley se derogara, McCown cree que los gigantes del transporte global que operan con costos más bajos tomarían enseguida las rutas entre Puerto Rico, Hawái, Guam, Alaska y el territorio continental.

“En el fondo, se trata de que EE.UU. necesitan estar en condiciones de operar con barcos”, dice

Crowley. En 2017 obtuvo su contrato más importante, con el Ministerio de Defensa, para hacerse cargo de la logística del transporte de 300.000 piezas de equipamiento por año (el contrato, de US\$ 2.300 millones, se renovó en 2024 por siete años).

Después de que el huracán María devastó Puerto Rico y su red eléctrica en 2017, Crowley transportó 40.000 postes de electricidad, 7.000 transformadores y 16 millones de km de cable. Incluso en las mejores épocas, la red de energía de Puerto Rico es poco confiable, y Crowley comenzó a recibir el mismo pedido de las fábricas farmacéuticas y los distribuidores de alimentos que querían invertir en sus propias microrredes alimentadas a gas para asegurarse una provisión energética. “Es necesario encontrar la forma de llevar el GNL norteamericano a Puerto Rico”. ¿Y por qué no? “EE.UU. tienen un suministro ilimitado”, comenta Crowley.

En una década, EE.UU. pasó de no exportar nada a exportar 340 millones de m3 de gas por día, lo que representa el 9% de la producción local. Pero nada de eso iba a Puerto Rico porque no existía ningún petrolero de GNL que cumpliera con la Ley Jones en ningún lugar del mundo, sin importar cuál fuera su precio.

Al principio, Crowley trasladaba pequeñas cantidades de GNL en contenedores de carga aislados que se descargaban en camiones, pero esto era muy ineficaz. La compañía firmó un contrato con Fincantieri Bay Shipbuilding, un astillero de Wisconsin, para que construyera una barcaza de GNL de 120 metros que ahora usa en el puerto de Savannah, Georgia, como estación de servicio móvil para barcos. Pero no era lo bastante grande como para ir a San Juan, y la última vez que un astillero estadounidense había construido un petrolero de GNL había sido hacía 50 años.

EE.UU. había sido una potencia en construcción naval. Para 1776, la madera de los bosques del este del país abastecía un tercio de los barcos de la Marina Real Británica. Durante Segunda Guerra, llegó a fabricar más de 5.000 embarcaciones. Hoy, esa cifra cayó a menos de 10 por año, lo que representa menos del 1% del tonelaje oceánico global. En la actualidad, gracias a los subsidios estatales, las leyes proteccionistas y la mano de obra barata, China es el mayor constructor de barcos, con una participación del 50%, seguida de Corea del Sur y Japón.

A Crowley le gustaría construir un buque en EE.UU., si eso fuera lógico. Dos de sus barcos, El Coquí y Taíno, que tienen seis años, son híbridos que cargan tanto contenedores como vehículos entre Jacksonville y San Juan, y se construyeron en Pascagoula, Mississippi. El capitán de El Coquí,

Lista

TODO EN LA FAMILIA

Zildjian (platillos)

15 generaciones

Fundada en Constantinopla, en 1623, por un alquimista armenio que descubrió la aleación para los platillos



mientras trataba de fabricarlos con oro, se mudó a Massachusetts en 1929. La dirige Craigie Zildjian, de la generación número 14, que fue su primera CEO mujer.

Los Crowley no son los únicos que lograron vencer la maldición de la tercera generación. A continuación, las empresas que se remontan a tiempos lejanos y siguen bajo la dirección de las familias que las fundaron.

Yuengling • 6 generaciones

Dick Yuengling es el amo de la cerveza más antigua de EE.UU., fundada en 1829 por su tatarabuelo; sus cuatro hijas ocupan cargos ejecutivos.

Smucker's • 5 generaciones

Jerome Monroe Smucker comenzó con un pequeño molino de sidra en Ohio, en 1897. Su hijo y su nieto la llevaron a cotizar en bolsa en 1959; hoy, Mark Smucker, de la 5ª generación, dirige el negocio de US\$ 8.700 M.

Wegmans • 4 generaciones

Es ña cadena de supermercados de dos hermanos que vendían productos en un carrito en 1916; hoy su CEO, Colleen Wegman, de la cuarta generación, la llevó a más de 100 sucursales.

**Sobre la base de la última generación que ocupó un cargo ejecutivo en la compañía.*

Nick St. Jean, dice que el sistema de propulsión de GNL es muy confiable y más fácil de mantener que los motores de vapor alimentados con diésel, y que reducen en un 40% las emisiones de carbono.

No todos los buques de Crowley cumplen con la Ley Jones. La empresa alquiló sus cuatro portacontenedores más nuevos (que recorren rutas entre Florida y América Central) al astillero Mipo de Hyundai, en Corea del Sur. También tuvo que comprar buques de carga rodada construidos fuera de EE.UU. para satisfacer los requisitos del contrato con el Ministerio de Defensa. “Los necesitábamos con urgencia, así que compramos barcos extranjeros”, dice Crowley.

Crowley acaba de sumar a su flota un barco fabricado en EE.UU.: un remolcador totalmente eléctrico, llamado eWolf, construido por el astillero Master Boat Builders de Coden, Alabama. De 25 metros de eslora, se jacta de tener una capacidad de remolque de 70 toneladas y opera en el puerto de San Diego. Costó cerca de US\$ 35 millones. Aunque no emite gases contaminantes, su alcance es limitado. Incluso después de conseguir US\$ 13 millones en subsidios del Distrito de Control de la Contaminación Atmosférica de San Diego y de la Agencia de Protección Ambiental de EE.UU., Crowley dice que no se justifica comprar otro.

Con el tiempo, las decisiones recaerán en la cuarta generación de los Crowley, que incluye a una hija que trabaja en seguros en Londres y un hijo, Bannon Crowley (27), que supervisa los remolcadores portuarios en Jacksonville. “Fui quien administró todo esto —dice el actual presidente—. Trato de enseñarles el mismo tipo de gestión”. 

Dr. coffee

Diseñadas para los más exigentes



MÁQUINA H1 **La experiencia espresso perfecta**

- ✓ Cafetera automática para el hogar
- ✓ Molienda profesional
- ✓ Presión óptima para una extracción superior

MÁQUINA H2 **La versatilidad al alcance de un botón**

- ✓ Variedad de bebidas
- ✓ Del espresso al capuccino en segundos
- ✓ Bebidas de café y leche con la consistencia de un barista



✉ clientes@cafepar.com.py
📷 [lavazzaparaguay](#)
☎ +595 985 839917

Comunidad Corporativa
Gourmet

Cafepar
comunidad corporativa

NOTA DE TAPA

PENSAR COMO EMPRESARIO SENTIR COMO PARAGUAYO

POR
SANTIAGO
ZAVATTIERO

FOTOS
GUILLERMO
FRIDMAN





Después de 16 años, Paraguay vuelve a un Mundial. Detrás del logro, una figura clave: Robert Harrison, el dirigente que modernizó la APF y devolvió al fútbol paraguayo a su lugar en el mundo.

R

Robert Harrison está sentado detrás de su escritorio en la Asociación Paraguaya de Fútbol (APF), institución que preside desde 2016. La oficina está llena de símbolos del camino recorrido: trofeos, medallas y fotos de antiguos presidentes. Desde allí, a casi una década de asumir el cargo, observa un presente histórico: después de 16 años, la selección mayor de Paraguay vuelve a jugar un Mundial. Esta vez será el de Estados Unidos, Canadá y México 2026.

“Ordenar, organizar y estructurar”, resume Harrison cuando se le pregunta cuál fue la clave para lograrlo. La fórmula, asegura, no difiere de la que aplica en sus empresas. Pero, por sobre todo, subraya un punto que considera decisivo: “Armar un equipo profesional”.

La historia reciente del fútbol paraguayo tiene en él a uno de sus protagonistas centrales. Bajo su conducción, la APF se transformó en una organización moderna, con estructuras estables y una visión empresarial que logró resultados tangibles: estabilidad económica, profesionalización institucional y un retorno al máximo escenario del fútbol mundial.

El empresario detrás del dirigente

Robert Harrison no solo lidera el fútbol paraguayo; también es uno de los empresarios más relevantes del país. Administra un conglomerado de 17 empresas junto a su hermano Aldo, con una facturación estimada en US\$ 500 millones anuales, según datos de Forbes Paraguay. El grupo tiene su eje en el sector salud y farmacéutico, con compañías como el Hospital Británico y Seguro Santa Clara, el Sanatorio y Seguro Médico Migone, la industria farmacéutica Quimfa y la imprenta Nobel, entre las más importantes.

ORDENAR, ORGANIZAR Y ESTRUCTURAR: LA FÓRMULA QUE LLEVÓ A PARAGUAY DE VUELTA AL MUNDIAL

“Voy rotando”, explica cuando se le pregunta cómo divide su día entre negocios, fútbol y familia. “La mayor parte del tiempo la destino al fútbol, a la APF. Luego voy rotando entre las empresas que manejamos y, de tarde, paso tiempo con mi familia”.

Esa dinámica se volvió una rutina natural. “Estando en una empresa, uno puede recibir llamadas de otra o del fútbol; entonces voy gestionando y comunicando. Ya es algo natural”, cuenta.

Su estructura de trabajo está diseñada al detalle. “Tengo gente de confianza en las empresas, y en la APF hay un comité estratégico que reúne a todos los gerentes, con reuniones periódicas. Además, tengo un equipo de cuatro o cinco asesores que trabajan en las cuestiones estratégicas”, señala.

Un apellido con historia

Harrison proviene de una familia estrechamente vinculada al fútbol paraguayo. Es hijo del escribano Óscar Harrison y nieto del coronel Sampson Harrison, ambos expresidentes de la Asociación Paraguaya de Fútbol. La tercera generación, sin embargo, no heredó solo el compromiso, sino también el desafío de modernizar una institución en crisis.

Cuando asumió en 2016, el fútbol mundial atravesaba el escándalo del FIFAGate. “Fue un bochorno mundial, pero también una oportunidad para grandes cambios porque se pudo limpiar la institución”, recuerda. “Eso me motivó a entrar a un mundo más complejo y ramificado, donde tenes relaciones con FIFA, CONMEBOL, las federaciones y los clubes. Al llegar a la presidencia decidí hacer cambios importantes dentro de la organización”.

Desde el inicio, su visión fue clara: profesionalizar la APF. “Desde la campaña armé una planificación estratégica con un equipo técnico preparado que conocía el mundo del fútbol. El objetivo principal era resolver los temas urgentes, y uno de ellos eran los derechos de televisión, que en ese momento rondaban los US\$ 4,6 millones”, cuenta.

Siete meses después, lograron triplicar los ingresos. “Ese fue, sin dudas, uno de los hitos más importantes de nuestra gestión, por el alivio económico que significó para todos los clubes”, afirma.

Hoy la APF mueve contratos millonarios y su impacto alcanza a más de seis millones de paraguayos. Harrison la describe como una orga-

EN FAMILIA

ALDO HARRISON

Su hermano, socio empresarial del conglomerado que mueve cerca de US\$ 500 millones por año, según cifras de Forbes Paraguay. La organización tiene su corazón en el rubro de la salud y los fármacos, integrando firmas relevantes como el Seguro Santa Clara, el Hospital Británico, el Sanatorio Migone, la química farmacéutica Quimfa y la imprenta Nobel, entre varias más.”



nización que funciona con lógica empresarial: “La APF tiene su lado administrativo como una empresa, con la diferencia de que el fútbol está atravesado por la pasión. El secreto para administrar emociones, egos y personalidades es mantener los pies sobre la tierra. Ni antes éramos los peores ni ahora somos los mejores”.

La gestión detrás de la clasificación

La clasificación al Mundial 2026 no fue producto de un golpe de suerte, sino de un proceso de reconstrucción que llevó casi una década. “En nuestro primer año cubrimos el mandato que dejó Alejandro Domínguez, que se había ido a la CONMEBOL. Lo primero fue traer profesionales para planificar con detalle. Desde el inicio hicimos una planificación a diez años; cambiamos el estatuto para mejorar la estructura y profesionalizar el organigrama”, relata.

El golpe más duro fue no haber logrado el objetivo en 2022. “No clasificar al Mundial de Qatar fue un baldazo de agua fría. Pero eso nos hizo recalcular y volver a las raíces. Necesitábamos ir a los chicos, y fue entonces cuando construimos el Centro de Alto Rendimiento de las Divisiones Formativas (CARDIF)”, recuerda.

El complejo, que cuenta con 12 canchas de césped sintético y una infraestructura de primer nivel, se convirtió en una referencia regional. “Hoy todos los chicos practican ahí. Le dimos

EL CARDIF, CON 12 CANCHAS SINTÉTICAS, SE CONVIRTIÓ EN UNA REFERENCIA REGIONAL

un panorama más claro al fútbol paraguayo, enfocándonos en preparar a las futuras generaciones”, dice.

Ese enfoque a largo plazo comenzó a dar resultados. En agosto de 2024, la llegada de Gustavo Alfaro a la selección nacional consolidó el proceso. “Uno siempre cree. El fútbol siempre da revancha. Estábamos en un momento complicado, pero la llegada del profe Alfaro imprimió algo que superó los límites de todos los paraguayos. Es una persona muy profesional, carismática y motivadora. Esas tres claves a nosotros, los paraguayos, nos encantan”, confiesa.

Hoy, con Paraguay nuevamente en el mapa mundial, Harrison sostiene que el equipo “no tiene techo”. “Sueño con salir campeón del mundo. Sabemos que hay muchos obstáculos, pero vamos a pelear todos los partidos. Los jugadores recuperaron la confianza. El sueño está intacto”, asegura.

El impacto del fútbol en la economía

El fútbol paraguayo no solo mueve pasiones, también mueve dinero. “En años anteriores se vendían unas 13.000 remeras por año. En el último combo, cuando la clasificación era inminente, se vendieron más de 30.000”, detalla Harrison. “Eso es lo que despierta el fútbol: crecimiento económico y entusiasmo colectivo”.

El fenómeno trasciende lo deportivo. Durante el Mundial 2026, Paraguay contará con “Casas Albirojas” en Miami y Nueva York, además de una itinerante, pensadas como puntos de encuentro para los paraguayos residentes y turistas. “Queremos que sea una experiencia inolvidable. Un lugar donde cualquiera pueda entrar, ver la historia de los mundiales de Paraguay y compartir nuestras costumbres”, explica.

Consciente de que muchos jóvenes nunca vieron a la selección en un Mundial, afirma que la clasificación tiene un significado especial. “Tenemos un doble compromiso: hacer de este Mundial

uno de los mejores de la historia. Queremos que todos los paraguayos puedan disfrutarlo, aquí o allá”, sostiene.

Un liderazgo con sello propio

Harrison se define como un dirigente pragmático. “En las empresas uno decide según los resultados y puede ajustar rápido. Si marketing gasta más de lo previsto, frenas un poco. En el fútbol no puedes hacer eso. La pasión muchas veces te lleva a tomar decisiones que no



CARGOS EN CONMEBOL Y FIFA

MIEMBRO DEL CONSEJO DE LA CONMEBOL CON RANGO DE DIRECTOR Y PRESIDENTE DE SU COMISIÓN DE COMPETICIONES POR EQUIPOS. ES TAMBIÉN PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE COMPETICIONES DE SELECCIONES NACIONALES MASCULINAS DE LA FIFA.

siempre son las mejores. Pero aprendes a tener paciencia y prudencia, que son virtudes esenciales”, reflexiona.

Esa paciencia, dice, es una de las grandes lecciones que el fútbol le dejó como empresario. “Uno de los puntos más importantes fue aprender a armar grandes equipos capaces de superar las crisis. Las crisis no son solo deportivas; también forman parte del funcionamiento normal de cualquier organización. En toda administración hay errores, pero un equipo sólido y una planificación revisada año a año son pilares para el crecimiento”, explica.

A lo largo de su gestión, Harrison insiste en que el éxito de la APF radica en haberla convertido en una institución previsible. “Ingresamos en 2016, pero en 2018 comenzamos una reorganización interna. Hace alrededor de un año hicimos los últimos ajustes, y hoy la APF funciona como una empresa multinacional: ordenada, estructurada y moderna”, sostiene.

Desafíos y visión a futuro

El próximo gran desafío está claro: el Mundial 2030. Paraguay será una de las sedes simbólicas del torneo junto a Argentina y Uruguay. “Los

Desde 2016.

Robert Harrison impulsó una transformación profunda en la APF: profesionalizó la estructura, triplicó los ingresos por derechos de televisión en solo siete meses y consolidó una gestión con planificación a diez años. Con la creación del CARDIF y la llegada de Gustavo Alfaro, el fútbol paraguayo recuperó rumbo y logró volver al Mundial tras 16 años, marcando un nuevo capítulo histórico.

desafíos son varios, sobre todo en infraestructura: aeropuertos, rutas, conectividad y estadios. Cumplir con los estándares de FIFA nos impulsa a soñar en grande. Sin duda, el estadio del Club Olimpia será mundialista, y también se proyectan cambios en el Defensores del Chaco”, anticipa.

La relación con FIFA es constante. “Ya hubo unas 20 reuniones en el país, y eso demuestra que se está trabajando y que el proceso crece de manera sostenida”, revela. “Ojalá podamos albergar más de un partido; en eso estamos insistiendo”.

El compromiso del Estado, dice, será determinante. “El Mundial será el primer gran evento global en el que Paraguay estará en los ojos del mundo. Tenemos muchas tareas por delante, especialmente en infraestructura. Pero ya se han firmado los compromisos de parte del Gobierno. En 2019 organizamos un Mundial de Fútbol de Playa con 24 equipos y fue un evento altamente profesional. Sabemos lo que implica estar a la altura”, recuerda.

La mirada empresarial y el legado familiar

Robert Harrison no oculta su visión de largo plazo. “En el mundo empresarial tenemos el desa-



TRAYECTORIA EN EL FÚTBOL

1998
Inicio de su vínculo con el fútbol paraguayo.
Ingresa al Departamento de Selecciones Juveniles de la Asociación Paraguaya de Fútbol (APF).

1999
Vicecampeonato Sudamericano Sub-17 en Uruguay.
Clasificación al Mundial Sub-17 de Nueva Zelanda (primera en la historia para la categoría).

2000
Ingresa a la Comisión Directiva del Club Nacional.

2001
La Selección Sub-20 obtiene el tercer puesto en el Sudamericano de Perú.
Clasificación al Mundial Sub-20 de Argentina.
Paraguay logra su mejor actuación histórica en la categoría: semifinista entre los cuatro mejores.

2002
Asume como vicepresidente segundo del Club Nacional.

2003
La Sub-20 clasifica nuevamente al Mundial, esta vez en Emiratos Árabes Unidos.
El Club Nacional retorna a Primera División tras ser campeón de la Intermedia.

2006
Es electo presidente del Club Nacional.

2009
El Club Nacional campeón del Torneo Clausura 2009.

2011
El Club Nacional campeón del Apertura 2011.

2013
El Club Nacional campeón del Apertura 2013.

2014
El Club Nacional disputa la final de la Copa Libertadores, obteniendo el subcampeonato.
Se consagra como el presidente más ganador en la historia del club (3 títulos nacionales + 6 clasificaciones internacionales).

2015
Se incorpora al Comité Ejecutivo de la Asociación Paraguaya de Fútbol (APF).

2016
Asume la presidencia de la APF, completando el mandato de Alejandro Domínguez.

2017
En noviembre, la Asamblea General lo reelige presidente para el periodo 2018-2022.

2022
En noviembre, la Asamblea General lo reelige presidente para el periodo 2023 - 2026.

fío de armar nuestro Holding con mi hermano Aldo, para que se nos conozca de una manera diferente”, explica. Esa integración, dice, será la base para consolidar la expansión de su Grupo.

Cuando se le pregunta si alguna vez pensó en la política, la respuesta es tajante: “No. Soy del fútbol. Cuando termine mi misión aquí, me dedicaré a mis empresas y a mi familia. No existe posibilidad alguna de que me dedique a la política”.

En su tono no hay falsa modestia ni euforia, sino convicción. La misma con la que llevó a Paraguay de vuelta a la Copa del Mundo. “No hay que darse por vencido frente a los obstáculos. Hay que animarse a soñar y llevar adelante esos sueños, incluso cuando se hacen difíciles. Mantener los pies sobre la tierra y planificar los cambios es esencial. La paciencia es la clave”, resume.

El fútbol, la empresa, la familia: tres mundos que para Robert Harrison no compiten, sino que

se complementan. En cada uno aplica la misma fórmula: planificación, profesionalismo y equipo.

Por eso, cuando se le pregunta cuál fue el secreto de este ciclo, responde sin dudar: “Ordenar, organizar y estructurar”. En otras palabras, pensar como empresario, pero sentir como futbolista.

Y esa combinación, en Paraguay, acaba de devolver al país a su lugar en el mundo. Más allá de los cargos y los resultados, Harrison reconoce que su mayor sostén está en casa. Habla de su esposa y de sus cuatro hijos como el equilibrio que lo acompaña en cada etapa, en cada decisión compleja y en cada momento de incertidumbre. “Sin ellos, nada de lo que hago tendría sentido”, suele repetir. Su familia no solo es refugio, sino también motor: la razón por la que busca construir un legado que trascienda lo deportivo y lo empresarial, y que inspire a las próximas generaciones.📧

PANÓPTICO DE VIGI

THE LIST

EDICIÓN 9, 2025

CON MÁS DE 80.000 CÁMARAS BASADAS EN TECNOLOGÍA DE IA DISTRIBUIDAS EN EE.UU.,
FLOCK SAFETY SE CONVIRTIÓ EN UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE VIGILANCIA
FAVORITAS DE LA POLICÍA Y EN UN NEGOCIO DE US\$ 7.500 MILLONES.
AHORA, SU CEO, GARRETT LANGLEY, TIENE EN LA MIRA A AXON,
EL GIGANTE DE LA TECNOLOGÍA POLICIAL, Y A DJI,
EL FABRICANTE DE DRONES CHINO, EN EL CAMINO
HACIA SU NOBLE (AUNQUE INTERMINABLE) OBJETIVO:
ELIMINAR TODOS LOS DELITOS EN EE.UU..



127

LANCIA

POR
THOMAS
BREWSTER

FOTOS DE
JAMEL
TOPPIN
PARA
FORBES



FORBES.COM.PY

EN UNA HABITACIÓN SIN

ventanas del Departamento de Policía de Dunwoody, Atlanta, el teniente Tim Fecht aprieta un botón y un dron con aspecto de insecto, de DJI, se eleva desde la terraza de la estación policial. Ya tiene sus coordenadas: un pequeño centro comercial desde el cual se realizó un llamado al 911 para alertar a la policía sobre un ladrón. Desde lo alto del edificio, Fecht hace zoom en un hombre que está mirando su teléfono y luego observa a un grupo de gente que espera un tren. Están a cientos de metros, pero se ven claros como el agua en la pantalla que domina la habitación dentro del centro de criminología del departamento policial, un espacio del tamaño de un aula con las paredes cubiertas por monitores que transmiten datos sobre el delito en tiempo real: vigilancia y lector de patentes, transmisiones de cámaras, informes de detección de tiroteos, mapas digitales que muestran la ubicación de patrulleros en toda la ciudad. A medida que llegan más llamadas al 911, la IA las transcribe en otra pantalla. Fecht puede acceder con unos pocos clics.

A 20 minutos de Dunwoody, en una oficina donde las cámaras de Flock Safety y los detectores de tiroteos están dispuestos como piezas de museo, Garret Langley (38), CEO y cofundador de esta compañía de US\$ 300 millones (ventas 2024), la preside y es responsable de todo. Desde su fundación, en 2017, Flock, que fue valuada en US\$ 7.500 millones en su más reciente ronda de financiamiento, construyó una red de más de 80.000 cámaras que apuntan a autopistas, vías y estacionamientos en EE.UU.. No solo registran los números de las patentes de los autos que pasan, sino también su marca y características: ventanillas rotas, abolladuras, calcomanías. Langley calcula que sus cámaras ayudan a resolver un millón de delitos por año. Pronto ayudarán a resolver aún más. En agosto, las cámaras de Flock surcarán los cielos montadas en sus propios drones “made in USA”. Producidos en una fábrica que la compañía abrió este año cerca de sus oficinas en Atlanta, sumarán una nueva dimensión al negocio de Flock y aspiran a desafiar el dominio del gigante de drones chino DJI.

Langley se anima a una predicción: en menos de 10 años, las cámaras de Flock erradicarán casi todos los delitos en EE.UU. (reconoce que los programas para fomentar el em-

pleo juvenil y reducir la reincidencia ayudarán). Suena como una utopía de otro emprendedor tecnológico que afirma que la IA puede resolverlo todo, pero Langley es un verdadero creyente, que enfrenta una fuerte oposición por parte de los defensores de la privacidad y del archirrival de Flock, el gigante de la tecnología policial Axon Enterprise, de US\$ 2.100 millones (ingresos en 2024). Está convencido de que EE.UU. puede y debe ser un lugar donde todos se sientan seguros.

“Hablé con muchos activistas que creen que el delito es solo el costo de una sociedad moderna. No estoy de acuerdo —dice Langley—. Podemos tener una ciudad libre de delitos y también derechos civiles... Podemos tener todo”. En las municipalidades donde se implementó Flock, los delincuentes promedio —tienen entre 16 y 24 años y cometieron delitos no violentos— “probablemente serán atrapados”, agrega Langley. No siempre: en el Departamento de Policía de Dunwoody, no lograron identificar al ladrón.

Pero Fecht y su jefe, el mayor Patrick Krieg, enumeran otros casos en los cuales Flock resultó clave para encontrar a los delincuentes: una banda de ladrones de cajeros electrónicos que asaltaba farmacias a lo largo de la Costa Este hasta que las cámaras de Flock rastrearon uno de sus vehículos de huida; un hombre armado que se dirigía a una zona de bares muy concurrida, identificado vía dron por un tatuaje en el cuello y apresado antes de que pudiera atacar a alguien; una mujer que había apuntado con un arma a su vecino. Cuando el desfile del 4 de Julio, el más importante en Georgia, llegó a Dunwoody hace algunos días, las cámaras de Flock estaban observando a quienes pudieran causar inconvenientes.

Recién llegado de unas vacaciones familiares por Europa, el alto y atlético Langley está alegre, casi flotando. El crecimiento fue explosivo, con ingresos que aumentaron un 70% de los US\$ 175 millones estimados que obtuvo en 2023. La empresa todavía no es rentable y no tiene un plan inminente de serlo, ya que está priorizando el crecimiento, respaldada por los US\$ 275 millones que consiguió en una ronda de financiamiento en marzo, encabezada por Andreessen Horowitz. Esos números fueron más que suficientes para que Flock aterrizara en la lista Cloud 100 de Forbes de 2025. Langley dice que lograr que Flock sea un negocio de US\$ 100.000 millones está “muy a su alcance”. Ilya Sukhar, un exinversor y socio de la compañía de capitales de riesgo Matrix que integra el directorio de Flock, está de acuerdo: “Es casi un cliché, pero parece que acabáramos de empezar. No me cuesta proyectarme a un lugar donde lleguemos a ese nivel”.

Cada una de las cámaras lectoras de patentes de Flock cuesta entre US\$ 3.000 y US\$ 3.500, más una tarifa adicional para FlockOS, el sistema operativo que vuelve accesible todos los datos que recoge Flock a través de un buscador o una aplicación móvil, sobre la base de la cantidad de usuarios o de cámaras. El Departamento de Policía de Dunwoody, por ejemplo, paga cerca de US\$ 500.000 por año por su equipamiento, que consta de 105 cámaras, detectores de tiroteos, ese dron deslizante de DJI y el software que controla todo.

El crecimiento de Flock no está impulsado solo por sus 5.000 clientes de las fuerzas del orden en 49 estados (falta Alaska). Tiene 1.000 clientes corporativos, con empresas como FedEx, Lowe's y Simon Property, el dueño de centros comerciales más importante de EE.UU.. También hay viviendas y asociaciones de propietarios, pequeños negocios, colegios y organizaciones como la Jewish Federation of Greater Atlanta, que instaló 64 cámaras Flock en distintas propiedades de la ciudad, lo que incluye un centro comunitario que informó a la policía de Dunwoody sobre un reciente incremen-

to en las amenazas antisemitas. Todos estos clientes pueden permitirle a la policía el acceso a las imágenes de sus cámaras, lo que extiende aún más el alcance de la vigilancia.

Langley no tenía ninguna experiencia en tecnología policial cuando él, junto a Matt Feury (36) y Paige Todd (40), excompañeros de Georgia Tech, lanzaron la compañía en 2017. Antes habían trabajado juntos en una aplicación que Langley había cofundado para llevar los asientos de los eventos deportivos o conciertos a un nivel VIP, en la que Feury y Todd fueron los primeros empleados (la compró el holding Cox Enterprises y ya no existe). Inspirados en un robo sin resolver en el vecindario de Langley, el trío empezó a trabajar en el primer prototipo de Flock, una cámara para celulares Android en una caja a prueba de agua que tomaba fotos de autos y seleccionaba patentes que luego podían buscarse a través de una aplicación. Era rudimentaria, pero una prueba de concepto.

The Cloud 100

En nuestro 10° ranking anual de las mejores compañías privadas de computación en la nube, que creamos en colaboración con Bessemer Venture Partners y Salesforce Ventures, la IA es el rey supremo. OpenAI se mantiene firme en el primer lugar, mientras que su rival Anthropic le pisa los talones (subió desde el puesto número 5). La recién llegada Anysphere, fabricante de Cursor, la querida herramienta de codificación de IA, irrumpió entre los 10 primeros ubicándose en el puesto número 8. Y la compañía de tecnología financiera Ramp, que debutó en la lista el año pasado, también subió (del número 37 al 6).

• • •

Editado por RICHARD NIEVA

Informe: VICTORIA FENG • Operaciones editoriales: ELISABETH BRIER

1. OpenAI  CEO: SAM ALTMAN VALUACIÓN: US\$ 300 MM* PRODUCTOS E INVESTIGACIÓN DE IA	6. Ramp  CEO: ERIC GLYMAN VALUACIÓN: US\$ 16.000 M FINANCIAL AUTOMATION SOFTWARE	11. Grammarly  CEO: SHISHIR MEHROTRA VALUACIÓN: US\$ 13.000 M SOFTWARE DE ASISTENCIA DE ESCRITURA	16. Rippling  CEO: PARKER CONRAD VALUACIÓN: US\$16.800M* RR.HH. Y PAYROLL MANAGEMENT	21. Cohesity  CEO: SANJAY POONEN VALUACIÓN: US\$ 9.000 M AI DATA SECURITY Y MANAGEMENT
2. Anthropic  CEO: DARIO AMODEI VALUACIÓN: US\$ 61.500 M PRODUCTOS E INVESTIGACIÓN DE IA	7. Navan  CEO: ARIEL COHEN VALUACIÓN: US\$ 9.200 M MANAGEMENT DE GASTOS DE VIAJES	12. Celonis  CEOs: ALEXANDER RINKE, BASTIAN NOMINACHER VALUACIÓN: US\$ 13.000 M ENTERPRISE PROCESS AUTOMATION	17. Tanium  CEO: DAN STREETMAN VALUACIÓN: US\$ 9.000 M ENDPOINT MANAGEMENT	22. Arctic Wolf  CEO: NICK SCHNEIDER VALUACIÓN: US\$ 4.300 M PLATAFORMA DE SEGURIDAD DE OP.
3. Stripe  CEO: PATRICK COLLISON VALUACIÓN: US\$ 91.500 M INFRAESTRUCTURA FINANCIERA	8. Anysphere  CEO: MICHAEL TRUETT VALUACIÓN: US\$ 9.900 M* HERRAMIENTAS COD. IA	13. Grafana Labs  CEO: RAJ DUTT VALUACIÓN: US\$ 6.000 M PLATAFORMA DE OBS.	18. Miro  CEO: ANDREY KHUSID VALUACIÓN: US\$ 17.500 M SOFTWARE DE COLABORACIÓN DIGITAL	23. Flock Safety  CEO: GARRETT LANGLEY VALUACIÓN: US\$ 7.500 M TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA
4. Databricks  CEO: ALI GHODSI VALUACIÓN: US\$ 62.000M PLATAFORMA DATA E IA	9. Deel  CEO: ALEX BOUAZIZ VALUACIÓN: US\$ 12.000 M RR.HH. Y PAYROLL MANAGEMENT	14. Netskope  CEO: SANJAY BERI VALUACIÓN: US\$ 7.500 M* CLOUD Y SEGURIDAD IA	19. Abnormal AI  CEO: EVAN REISER VALUACIÓN: US\$ 5.100 M SEGURIDAD DE EMAIL	24. VAST Data  CEO: RENEN HALLAK VALUACIÓN: US\$ 9.100 M INFRAESTRUCTURA DE IA
5. Canva  CEO: MELANIE PERKINS VALUACIÓN: US\$ 32.000M SOFTWARE DE DISEÑO Y PRODUCTIVIDAD	10. Notion  CEO: IVAN ZHAO VALUACIÓN: US\$ 10.000 M SOFTWARE DE COLABORACIÓN DIGITAL	15. Gusto  CEO: JOSHUA REEVES VALUACIÓN: US\$ 9.500 M RR.HH. Y PAYROLL MANAGEMENT	20. Attentive  CEO: AMIT JHAWAR VALUACIÓN: US\$ 7.000 M MARKETING DE EMAIL Y TEXTOS	25. AlphaSense  CEO: JACK KOKKO VALUACIÓN: US\$ 4.000 M INT. DE MERCADO DE IA

*Estimado de PitchBook

CLAVE:  SUBE  BAJA  IGUAL  NUEVA

Cuando Sukhar invirtió por primera vez en Flock, en 2018, la compañía estaba intentando fabricar el dispositivo que los fundadores habían imaginado: una cámara resistente a la intemperie, alimentada por energía solar, siempre activa, que pudiera tomar fotos precisas y transmitir las vía internet a un servidor de nube de Amazon donde serían revisadas y comparadas a escala. “Llevó algún tiempo lograrlo”, dice. Para 2020, Flock tenía todo preparado y estaba fabricando a buen ritmo una red de cámaras que pronto se extenderían por todo el país. Y ya había un cliente ansioso en las fuerzas del orden.

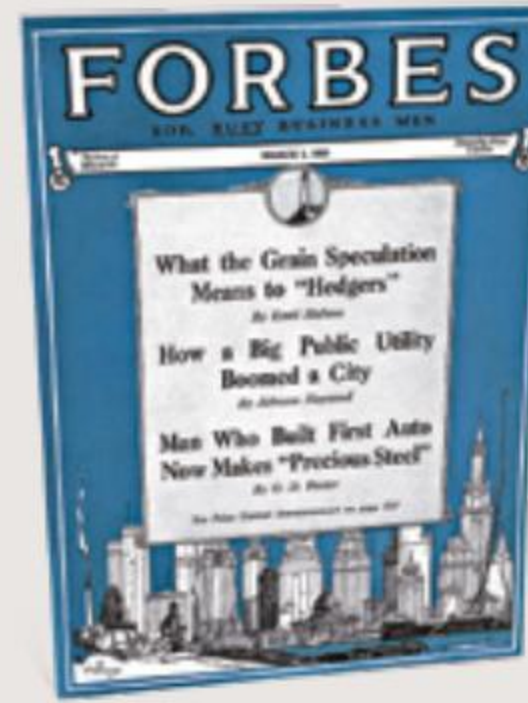
No todos comparten el entusiasmo. Los defensores de la privacidad sostienen que la compañía está creando una distopía de vigilancia masiva sin precedentes. Un grupo de activistas, DeFlock, solicitó la colaboración colectiva para crear un mapa que señala las ubicaciones de las cámaras lectoras de patentes, que hoy llegan a 29.000, dos tercios de las cuales son de Flock, además de dirigir un canal de Discord donde se alienta a los usuarios a que desafíen los lanzamientos en su zona. El creador Will Freeman, con sede en Boulder, Colorado, dice que lo que Flock está creando “es una locura y está en contra de los principios de la Cuarta Enmienda”. Acusó a Langley de querer “poner a todo el país bajo vigilancia mientras él se beneficia”. Otros activistas son menos verbales. Algunas cámaras fueron vandalizadas o robadas. Hubo amenazas físicas en contra de los empleados de la compañía. Langley, que calificó a quienes amenazan a la compañía como “terroristas” está tan preocupado con las amenazas que decidió que las oficinas de Flock, sus plantas de fabricación y las camionetas de instalación de cámaras no exhiban ningún logo.

Pero su preocupación más apremiante, por lejos, es Axon, el gigante de la tecnología policial. Flock tuvo una asociación prometedora con el creador de la Taser que cotiza en bolsa (US\$ 59.000 millones de capitalización de mercado) después de que Axon realizara una inversión minoritaria en 2020. Fundada en 1993, este actor dominante del mercado había prometido promocionar los lectores de patentes de Flock y hacerlos funcionar a la perfección con la tecnología de Axon. Pero, en enero, el multimillonario Rick Smith, CEO y cofundador de Axon, acabó con el acuerdo, acusando a Flock de sobrecargar los precios y tratar de fidelizar a los clientes a sus productos. En abril, Axon lanzó sus propias cámaras, junto con un primer cliente que funcionó como una advertencia: el Departamento de Policía de Atlanta, un usuario habitual de Flock. Axon cobra un 20% menos por sus cámaras, y los clientes obtienen el software gratis durante el primer año. Langley sostiene que Axon es un monopolio que abusa de su posición para asfixiar a sus competidores: “Planeo sacarlos. Vamos a entregar un mejor producto a un precio más bajo”.

No es el primero en hacer esas acusaciones. En 2020, la Comisión Federal de Comercio impugnó la adquisición por parte de Axon de su rival VieVu, fabricante de cámaras corporales, con el argumento de que la fusión daría origen a un monopolio. Aunque la agencia retiró la denuncia tres años más tarde, tres gobiernos locales —Baltimore, Holmdel, en Nueva Jersey, y el condado de LaSalle, en Illinois— están demandando a Axon con un argumento muy similar. Axon rechazó las acusaciones. En una reciente presentación a los inversores, se dijo que controla menos del 15% del mercado de US\$

La bóveda

CUANTO MÁS CAMBIA



Mucho antes de que Flock cubriera a EE.UU. con cámaras alimentadas por energía solar, la lectura de patentes se hacía a la vieja usanza: por seres humanos. En 1925, el plan del gobierno federal para atrapar delincuentes consistía en que las patentes fueran más fáciles de ver. Contestario como siempre, Forbes era escéptico: no solo de los lectores de patentes, sino también de las patentes en sí.

“Las patentes de los autos varían en tamaño, color, alto de los números y disposiciones para el montaje y la iluminación. Ray M. Hudson, jefe de la División de Prácticas Simplificadas del Ministerio de Comercio, quería que se fabricaran de manera uniforme en todos los estados para ayudar a atrapar a quienes violaran la ley [...] ¿No es una idea precipitada? Supongamos que el número se lee en 1 caso de cada 100, y que la información le llega a alguien que atrapa al culpable en 1 caso de cada 1.000. Entonces, la patente es útil en 1 caso de cada 100.000. En términos generales, sería mejor que, en lugar de estandarizarlas, Prácticas Simplificadas eliminara por completo las patentes grandes, antiestéticas, iluminadas por la noche, en general sucias y rejuvenecidas o reemplazadas cada año” —Forbes, 1º de marzo de 1925

11.000 millones de las fuerzas del orden.

Flock no está exento de problemas reglamentarios. El estado de Illinois está investigando si los policías violaron la ley cuando les permitieron a agencias de otros estados acceder a los registros de sus cámaras Flock para rastrear infracciones a las leyes de inmigración o del aborto (desde entonces, Flock actualizó sus herramientas para evitar que se comparta algo fuera del estado en aquellos que tienen leyes que prohíben esto). El año pasado, a partir de una investigación, Forbes descubrió que Flock no había logrado obtener los permisos y licencias adecuados para desarrollar sus dispositivos. Langley admite que la compañía “está muy lejos de ser perfecta”, pero en los casos en que tuvo dificultades para obtener aprobaciones rápidas, esperar 12 meses “no tiene sentido”. “Parece que fuimos penalizados por haber salvado a un niño de ser atropellado y aun así nos sancionaron por cruzar la calle fuera del paso peatonal”, se queja. Otras jurisdicciones intentaron prohibir o eliminar a Flock y similares. Hace unos meses, el Consejo Municipal de Austin, Texas, decidió no renovar el contrato con Flock; un consejero mencionó la investigación de Forbes y apuntó a Inmigración y Control de Aduanas.

En 2023, la Comisión del Condado de Camden en Missouri aprobó una ley que prohibía a la policía usar lectores de patentes, pero las cámaras ya desplegadas por Flock no se quitaron de inmediato. Después de que Flock ignoró el pedido del comisionado local Ike Skelton de quitar una cámara, la sacó él. Los fiscales del gobierno lo acusaron de manipular un servicio público y de obstruir el funcionamiento del gobierno; si lo condenan, no podrá ser candidato para ocupar ningún cargo público. Todavía falta presentar el caso en los tribunales, pero Skelton le dijo a Forbes que creía que estaba actuando según “la legislación del país” y la ordenanza que prohíbe los lectores de patentes en el condado de Camden. No solo sigue preocupado por su trabajo, sino porque Flock creó un “sistema de vigilancia que nunca sabrás que te está siguiendo”.

Nada de esto detiene a Langley. “La consecuencia de crear un producto que cambia la vida de la gente es que habrá mu-



Sin manos ociosas

Flock está invirtiendo US\$ 10 millones en pequeños negocios de Atlanta, lo que incluye un restaurante de Tex-Mex y una cadena de salones de belleza. “Una de las maneras de ayudar a prevenir el delito es asegurarse de que los chicos tengan trabajo”, dice Langley.

chas personas a las que vamos a molestar a lo largo del camino, porque lo que hacemos de verdad importa”, dice. La compañía está avanzando con sus proyectos de nuevos productos. Va a sumar un detector de accidentes de tránsito a su sistema de alerta de tiroteos, Raven, así como mejoras para las imágenes de sus cámaras lectoras de patentes. Más allá está Nova, la futura joya de Flock, nacida de la adquisición de una startup con sede en Nashville, Lucidus, en 2025. Flock volvió a construir la herramienta de Lucidus, aunque la premisa básica es la misma: Nova promete vincular los registros de las fuerzas del orden con todo tipo de información pública —datos de propiedad y ocupación, números del seguro social e historiales personales de las agencias de crédito— y hacer que todo se pueda buscar de manera granular con la IA.

El director de Producto de Nova, Martin Howley, relata una anécdota acerca de un socio de las fuerzas del orden que estaba buscando a un sospechoso de asesinato. Usando Nova para analizar las imágenes captadas por un dron, los policías lograron determinar la ventana de 6 horas en la cual el cuerpo de una víctima fue arrojado en una ubicación, lo que les permitió ajustar su búsqueda en las cámaras Flock para autos en la zona en ese momento. En correos electrónicos obtenidos por Forbes, un director de fuerzas del orden de Amazon Web Services describió la tecnología de Lucidus como “una de las herramientas más asombrosas que vi para la aplicación de la ley”... y eso fue antes de que Flock la comprara. “Es una forma de eludir las leyes de privacidad y la Constitución”, dice el analista de políticas senior de ACLU Jay Stanley.

Lo que se extiende junto con la línea de productos de Flock es su misión. La compañía cree que no solo puede resolver delitos, sino también mejorar la gestión del tránsito y acelerar las reparaciones de las calles. Langley imagina un panóptico norteamericano benéfico donde todos se sientan seguros

y las ciudades usen todos los datos a su disposición para mejorar nuestra calidad de vida. “Tenemos todas estas cámaras Flock desplegadas desde una perspectiva penal —dice Langley—. ¿Por qué no vamos, entonces, hasta el Ministerio de Obras Públicas y les decimos: ‘Dejen de mandar gente para que busquen baches. Tengo toda la información. ¿Por qué no construimos una mejor ciudad juntos?’”.

Lo que más lo entusiasma son los drones. En un parque industrial a 16 km al norte de Atlanta, en una fábrica de 9.000 m2 de US\$ 10 millones, se jacta de uno. Es ordinario, apenas diferente de otros drones policiales. Pero está hecho en EE.UU.. Eso será importante si los estados acatan una orden reciente de Florida que prohíbe que la policía use drones hechos en China. Langley admite que ninguna compañía puede superar a DJI... por ahora. Pero él va a intentarlo.

El primer intento de Flock en esta misión estará en manos de los clientes en agosto. En una prueba de conducción, un dron en Riverside County, California, vuela desde el techo de una instalación de Flock en las afueras. Controlado a través de un buscador, con solo un teclado y un mouse, es como jugar a un videojuego; no sorprende, ya que para crearlo Flock empleó a programadores de Overwatch, la serie de videojuegos de disparos. El texto que aparece explica lo que está en la pantalla: un centro de salud mental, un McDonald's. Luego, con un simple movimiento del mouse, la cámara hace zoom en dos hombres que están jugando al softball en una cancha a cientos de metros de distancia. El bateador falla, pero luego da un golpe de efecto. No tiene ni idea de que lo están viendo desde una fábrica de vigilancia a más de 3000 km. **F**



Foto de
GUERIN BLASK
para Forbes

FORBES.COM.PY

THE PROFILE

LA SEGUNDA REVOLUCIÓN DE ROBINHOOD

PRIMERO **VLAD TENEV** TRANSFORMÓ EL MODELO DE COMISIONES DE WALL STREET. LUEGO, GRACIAS EN PARTE A SU TOTAL ADOPCIÓN DE LAS CRIPTOMONEDAS, LOGRÓ SEXTUPPLICAR SU FORTUNA A US\$ 6.000 MILLONES. AHORA QUIERE CONQUISTAR EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS GLOBALES MEDIANTE ACCIONES TOKENIZADAS, INVERSIONES BASADAS EN IA Y LA CAPTACIÓN DE LA INMINENTE TRANSFERENCIA GENERACIONAL DE RIQUEZA DE US\$ 124 BILLONES.

Por
NINA BAMBY SHEVA

LOS CRIPTO

financieros no son los típicos invitados del Château de la Croix des Gardes, un castillo imponente de estilo belle époque de 10 hectáreas sobre la ladera de la bahía de Cannes. Sin embargo, en una tarde soleada de junio, Robinhood se apropió de la histórica propiedad, famosa por su papel en la película “Para atrapar al ladrón” de Alfred Hitchcock, para realizar un evento cripto titulado “Para atrapar el token”, que fue organizado por Johann Kerbrat, residente de larga data en la Costa Azul y director de cripto de la empresa.



Ladrón de escena

Una semana antes de su dramática entrada en la propiedad francesa, Vlad Tenev describió este tipo de eventos como “una forma de mostrarle al mundo lo que estamos haciendo” con los nuevos productos: “También motiva mucho a la gente”.

El espectáculo empezó con una proyección cinematográfica triunfal: un video del cofundador y CEO de Robinhood, Vlad Tenev, manejando un Jaguar E-Type descapotable azul oscuro de 1962 en una ruta costera en homenaje a la entrada de Cary Grant en el film de Hitchcock. Al finalizar, Tenev apareció para dar la bienvenida a los más de 300 invitados exclusivos. El teatro está justificado. Las acciones de Robinhood cotizan a un récord histórico de US\$ 111 ya que aumentaron su valor un 384% desde el año pasado. Debido a esto, la empresa de brokerage tiene una capitalización de mercado de casi US\$ 98.000 millones e ingresó al ranking de las 250 empresas mejor valuadas del mundo. En 2024, generó US\$ 1.400 millones en ganancias de los casi US\$ 3.000 millones de ingresos, cuenta con US\$ 255.000 millones en activos y se está expandiendo a una tasa de crecimiento de depósitos netos del 44% en comparación con el año pasado. En términos de cuentas activas o fondeadas, posee 26 millones y está acercándose a Schwab que, con 37 millones, es tres veces más grande que E-Trade de Morgan Stanley y seis veces más grande que Merrill Lynch. Por su parte, en un año la fortuna personal de Tenev se sextuplicó a US\$ 6.100 millones.

El CEO de 38 años siempre está en movimiento. A fines de mayo, fue a Las Vegas a dar una charla a 35.000 bitcoiners sobre cómo las criptomonedas continuarán transformando las finanzas globales. De allí viajó a Tampa a una conferencia para asesores de inversiones registrados y un par de semanas más tarde brindó su discurso anual para accionistas en las oficinas de Robinhood en Manhattan. “Esta semana estoy en Nueva York, luego voy a Francia y después al Reino Unido”, recita antes de nombrar a más de una docena de oficinas de Robinhood en América, Europa y Asia. A pesar de su aspecto juvenil, suena como el director de un gran conglomerado financiero. La empresa de brokerage que nació durante la crisis financiera global y el movimiento Occupy Wall Street creció. Quiere ser una empresa financiera que ofrece servicios integrales a las generaciones nacidas con internet que prefieren realizar transacciones de forma digital. En los próximos 20 años, de acuerdo a Cerulli Associates, se espera que reciban alrededor de US\$ 124 billones en activos, mayormente de sus padres baby boomers.

La reunión en el Château fue el primer evento cripto internacional de Robinhood lleno de anuncios. A partir de julio, permite a los usuarios europeos hacer transacciones basadas en blockchain con “tokens bursátiles”, que son derivados fi-

nancieros sin derecho a voto que monitorean cientos de acciones y fondos cotizados en bolsa (FCB) estadounidenses. No se cobran comisiones a las operaciones y se pueden realizar las 24 horas 5 días de la semana. A partir de ahora, los clientes estadounidenses podrán bloquear criptomonedas (staking), la práctica de bloquear activos digitales a redes blockchain como Ethereum o Solana para generar ingresos. En junio, Robinhood adquirió Bitstamp, una plataforma de intercambio de criptomonedas con sede en Luxemburgo, por US\$ 200 millones, que desbloqueará futuros perpetuos sin fecha de vencimiento en bitcoin y ether para los clientes continentales. Para apuntalar todo esto, está desarrollando su propio blockchain. “La industria se encuentra frente a un gran precipicio”, dijo Tenev a los invitados VIP. “Tenemos la oportunidad de mostrarle al mundo lo que creemos: que las criptomonedas son mucho más que un activo especulativo. Tienen el potencial de convertirse en la columna vertebral del sistema financiero global”.

Para entender el golpe que Tenev está planeando, ayuda rever el pasado turbulento de Robinhood. En 2013, Tenev y su cofundador, Baiju Bhatt, dos graduados en física y matemáticas de Stanford, creían que el mundo estaba listo para una transformación profunda. Desarrollaron software para grandes fondos de cobertura. Estaban dispuestos a pagar para estar primeros en la fila de estos fondos. Los inversores minoristas que estaban acostumbrados a pagar comisiones de US\$ 10 o US\$ 25 por transacción a brokerages como Charles Schwab, Fidelity y Merrill Lynch podrían ser una buena fuente de este volumen. Tenev y Bhatt desarrollaron una app de trading que era fácil de usar y divertida para operadores que eliminaba el mínimo para tener una cuenta y las comisiones. Luego posicionaron a la plataforma de comisión cero como herramienta democratizadora de inversiones. Antes de que se lanzara Robinhood, la lista de espera de la tienda de Apple contaba con casi un millón de personas. Para septiembre de 2019, las empresas ya establecidas como Charles Schwab, E-Trade, Fidelity y TD Ameritrade eliminaron sus comisiones y se impuso la estrategia de la empresa emergente como el nuevo estándar de la industria.

El triunfo no duró mucho. A principios de 2021, después de la explosión de transacciones en la app gracias a las cuarentenas y los millones de dólares en cheques de estímulo, Robinhood fue el foco de una controversia regulatoria durante el frenesí de transacciones de la acción meme GameStop. La comunidad WallStreetBets de Reddit impulsó esta locura y el precio de la acción GameStop se disparó sin tener en cuenta el pésimo trasfondo financiero. Esta volatilidad resultó en una demanda masiva de garantías de la cámara de compensaciones de Robinhood y obligó a Tenev a frenar la compra de estas acciones en la plataforma. Esto causó la furia de los usuarios, la denigración de la sociedad y un escrutinio del Congreso.

La debacle bursátil de GameStop —que expuso cuán obsoleto, opaco y lento es el funcionamiento de la bolsa de EE.UU.— no hizo que Tenev se retirara de la escena sino que terminó de cristalizar una idea sobre la que había estado reflexionando. “¿Podemos colocar acciones en blockchains?”, dice. “Sería una

ventaja poder comprar acciones las 24 horas del día”.

Primero Robinhood intentó modernizar los sistemas preexistentes asociándose con plataformas de intercambio alternativas como Blue Ocean para extender las horas disponibles para realizar transacciones. Pero empezaron a aparecer obstáculos. “No me di cuenta de lo difícil que sería cambiar los elementos centrales de la infraestructura porque muchas cosas dependen de ellos. Tal vez fui un poco ingenuo”, admite Tenev.

Mientras tanto, su director cripto, Kerbrat, estaba explorando otras formas. Durante el gobierno de Biden, los reguladores mantuvieron una postura cautelosa en torno a los activos digitales, por eso su equipo llevó el experimento a Europa. “A veces es más fácil empezar con una infraestructura nueva. La tecnología se puede aplicar a cualquier jurisdicción y con el tiempo podremos encontrar la solución para implementarlo en cualquier parte”, dice Tenev, a sabiendas de que su máquina lucrativa es capaz de procesar un gran volumen de transacciones y que podría crecer de manera exponencial.

Mientras Kerbrat trabajaba en la tokenización en Europa, Robinhood se reinventaba en otros lugares. En marzo de 2024, Bhatt, que tiene ahora un patrimonio de US\$ 6.700 millones, se fue de la compañía para concentrarse en un proyecto nuevo de energía solar espacial. Tenev estaba ocupado lanzando una serie de productos nuevos: cuentas de jubilación (IRA), cuentas de ahorro de alto rendimiento, una tarjeta de crédito con 3% de retiro en efectivo (con 3 millones de personas en la lista de espera), un servicio de banca privada con entrega de efectivo y herramientas de opciones sofisticadas que antes eran solo para inversores institucionales. Según Brett Knoblach, director ejecutivo de Cantor Fitzgerald, estos cambios convirtieron a Robinhood en “una trampa para ratones para realizar todo tipo de transacciones”.

El torbellino de lanzamientos es un reflejo del ritmo del arquitecto que construyó todo. En un momento de reflexión, el empresario nacido en Bulgaria hace un gesto con las manos para expresar que no puede hacer nada al respecto. “Me levanto, trabajo, como, hago ejercicio y me voy a dormir. A mi mujer no le gusta cuando digo esto pero la verdad es que prefiero integrar mi trabajo a mi vida personal lo más que puedo”.

Lo que Tenev dice que no pudo prever durante el crecimiento explosivo de Robinhood fue la gran repercusión que tuvo hacer más accesible el trading. En un evento privado en Miami el año pasado, los usuarios más importantes de la compañía incluyeron no solo operadores autodidactas sino también dueños de pequeñas empresas y fundadores de startups. Cree que este impulso ferozmente independiente es la ventaja que protege a Robinhood: “Los emprendedores no confían en otros expertos para que hagan cosas para ellos. Les gusta solucionarlo ellos mismos”. Robinhood está creado especialmente para este tipo de personas.

Tenev tiene como objetivo dominar a los inversores de la próxima generación en tres fases, que él llama “arcos”. Primero, captar el mercado de operadores activos, en donde el retorno de las inversiones es inmediato, como lo demuestran los buenos resultados de Robinhood. A mediano plazo, en cinco años, quiere ofrecer soluciones para todas las opciones de las carteras de sus clientes, desde tarjetas de crédito hasta criptomonedas, préstamos y cuentas de jubilación. El tercer arco se-

ría la construcción de un ecosistema financiero local, presumiblemente con el blockchain de Robinhood como columna vertebral. “Esto será mucho más grande que los primeros dos arcos. Las oportunidades crecen despacio pero con el tiempo rinden sus frutos”, dice Tenev.

La ambición a largo plazo de Robinhood es la tokenización, pero su negocio en torno a las criptomonedas ya es grande. En 2024, los ingresos crypto fueron de US\$ 626 millones, US\$ 135 millones más que el año pasado, y representan más de un tercio de los ingresos basados en transacciones. En el primer trimestre de 2025, ya se habían registrado US\$ 252 millones en ingresos crypto. “Le están quitando clientes a Coinbase en EE.UU.”, dice Rob Hadick, socio de la empresa de capital de riesgo crypto Dragonfly. En mayo de 2025, el volumen crypto de Robinhood se disparó un 36%, mientras que Coinbase perdió un volumen considerable. Coinbase sigue liderando el mercado institucional. En junio, Robinhood finalizó la adquisición de Bitstamp, que le transfirió 5.000 cuentas institucionales y licencias en Europa y Asia.

Tenev y Kerbrat insisten en que el enfoque de Robinhood es diferente a las plataformas como Coinbase. “En esta industria, la gente te habla de la ventaja de esta capa [de blockchain] contra otra y se olvidan que lo importante es el usuario final. No queremos desarrollar una tecnología solo para hablar de la tecnología. Queremos construir algo que la gente pueda usar todos los días y que se puedan ver las ventajas en comparación con las del sistema financiero alternativo”, dice Kerbrat.

Micky Malka, fundador de Ribbit Capital e inversor de Robinhood, Coinbase y su competidor europeo Revolut, dice que concentrarse en la rivalidad entre Coinbase y Robinhood es cortoplacista: “La pregunta a responder es cuánta participación de mercado les va a sacar a las empresas establecidas en

los próximos 10 años. No es una pelea entre ellos”.

Knoblauch estima que los US\$ 255.000 millones en activos bajo custodia competirán dentro de siete años con Interactive Brokers, que cuenta con US\$ 665.000 millones de activos de clientes. El próximo será Charles Schwab al que, según cálculos del analista, le han quitado clientes en los últimos 14 meses.

Tenev también tiene como meta la diversificación. El antiguo Robinhood fue criticado por ser adicto a los pagos por flujos de órdenes (PFOF), que dependían de un volumen alto de transacciones y de los fondos de cobertura más agresivos de Wall Street. Las transacciones siguen representando el 56% de los ingresos (en 2021 era el 77%), aunque Robinhood ahora tiene diez líneas de negocios que generarán más de US\$ 100 millones en ingresos en los próximos dos años, de acuerdo a John Todaro, director ejecutivo en Needham & Company.

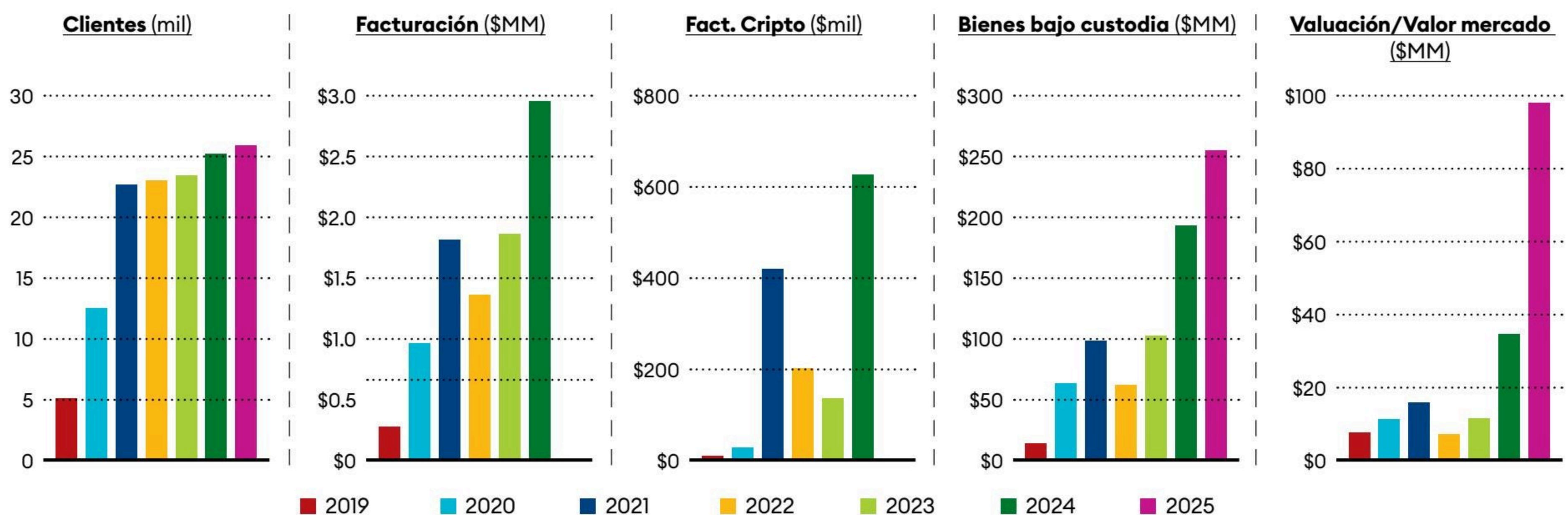
Por ejemplo, Robinhood Gold que comenzó como un servicio simple premium de US\$ 5 mensuales o US\$ 50 anuales que ofrecía la posibilidad de comprar con margen, investigación profesional y un rendimiento adicional pequeño del saldo, se convirtió en una parte central del modelo de suscripción de Tenev. Entre los beneficios: 4% de interés de efectivo de corretaje, préstamos de margen sin interés de hasta US\$ 1.000 y un 3% de compensación sobre las contribuciones IRA,

Hace poco lanzaron la tarjeta de crédito Robinhood Gold que ofrece un 3% de devolución en todas las compras, que ya fue enviada a sus primeros 200.000 clientes. “Si llegan a los 15 millones de usuarios, entrarán casi US\$ 1.000 millones de ingresos por suscripciones. Transformaron un negocio que era muy cíclico a uno que genera ingresos recurrentes y, a su vez, diversificaron el núcleo general de ingresos”, dice Knoblauch.

Después está Robinhood Strategies, un producto híbrido de asesoramiento humano y robótico que apunta a titanes como Morgan Stanley y Merrill Lynch que se ocupan del negocio de gestión patrimonial estadounidense que asciende a US\$ 60 billones. Por una comisión anual de administración de 0,25%,

Surfeando la ola crypto

En 2019, 2020 y 2021 se sumaron muchos clientes nuevos, pero recién en 2024 los ingresos crypto y su capitalización de mercado se dispararon.



que se limita a US\$ 250 para los miembros Robinhood Gold, los clientes reciben una cartera de acciones y fondos cotizados en bolsa (FCB) que son gestionadas mediante algoritmos y rebalanceadas a través de un monitoreo humano. Desde su lanzamiento en marzo, ya obtuvo US\$ 350 millones en ingresos.

Tenev dice que su compañía tiene un enfoque científico para sus productos nuevos, empoderando a los equipos pequeños a que prueben hipótesis con clientes que proveen feedback inmediato en las redes sociales. “Muchas empresas solo miran lo que está pasando en el mundo exterior y lo copian. Cuando lanzamos productos o herramientas nuevas, lo hacemos porque nos gusta descubrir una solución”, dice. En junio empezaron a ofrecer préstamos inmobiliarios —a una tasa fija del 6,1% a 30 años más US\$ 500 de gastos de cierre—, resultado de un proyecto secreto piloto online. “Se mencionó en las redes sociales. Informé que estábamos haciendo una prueba piloto. El tuit se volvió viral y fue uno de los más importantes del año”.

El plan de tokenización de Tenev es un poco demasiado ambicioso. En Europa, que se transformó en el laboratorio de experimentos de Robinhood, ya se están aplicando las reglas para criptomonedas que todavía se están debatiendo en el Congreso estadounidense. “El experimento que estamos llevando adelante en Europa es para responder la pregunta: ¿cómo sería Robinhood si fuera construido de cero con una estructura basada enteramente en criptomonedas? Después veremos cuáles son las ventajas y desventajas y traeremos lo mejor de la app de la UE a la de EE.UU. y el resto del mundo”, dice. Por ahora, la tokenización de las acciones es minúscula. xStocks, una plataforma nueva pero líder en el mercado de Backed Finance en Suiza, tokenizó más de 60 acciones, incluyendo las de Apple y Amazon, y las pusieron disponibles en plataformas grandes de intercambio como Kraken y Bybit. xStocks tiene menos de US\$ 10 millones de volumen diario de operaciones. Abundan los problemas estructurales ya que estos tokens son derivados respaldados por activos que están fuera de la red blockchain y esto significa que las acciones corporativas de rutina como dividendos, divisiones de acciones y otras cosas que pueden ocurrir cuando cierran los mercados pueden modificar los cálculos.

“Alguien en el mercado tiene que arriesgarse y, ¿quién va a cubrir ese riesgo si el mercado no está abierto? Si van a asumir ese riesgo, hay que aumentar los márgenes y cobrarle a la gente mucho dinero”, dice Hadick de Dragonfly. “De momento, no existe la infraestructura para la parte que está fuera del blockchain y el producto que se sitúa dentro de esa cadena no existe aún... Me preocupa que estos productos iniciales van a ser esencialmente una basura”. No obstante, esto no evitó que otros se sumaran. En junio, la empresa Gemini de los mellizos Winklevoss lanzó un producto de trading tokenizado con acciones de MicroStrategy para sus clientes de la UE. Supuestamente Coinbase está esperando la aprobación de la SEC para poder ofrecer acciones tokenizadas e incluso Larry Fink, CEO de BlackRock, le está insistiendo a la SEC para que apruebe la tokenización de las acciones y los bonos. Robinhood va por más. Además de las acciones públicas, está tokenizando empresas privadas y anunció el lanzamiento de acciones tokeni-

zadas de OpenAI y SpaceX. OpenAI desaprobó de manera pública el producto de Robinhood, haciendo hincapié en que la empresa no autorizó ni reconoció los tokens. “Nadie, ningún fundador, quiere que su capital esté disponible en blockchain con tenedores que ellos no conocen”, advierte Hadick.

Tenev ya está acostumbrado a los detractores. “Todavía es un poco imperfecto”, admite. “No creo que los corredores quieran que sea fácil para nosotros retirar las acciones. Pero, ¿qué pasa cuando la custodia depende de uno mismo? Si podés tokenizar y monitorear, podés ser independiente de la infraestructura de brokerage, de la misma forma que podés llenar una billetera cripto en MetaMask, Robinhood o Coinbase. Es decir, podés usar cualquier interfaz para guardar e intercambiar las acciones en casi todas las instancias”. Esta es precisamente la razón por la cual Tenev está obsesionado con que Robinhood sea la única herramienta de los clientes jóvenes para todo lo relacionado al dinero. En lo que respecta a los servicios financieros minoristas, la inercia se encuentra en segundo lugar de importancia luego del interés acumulado. Los clientes son leales, pero Tenev sabe que los gigantes financieros como Fidelity, Schwab y Merrill Lynch se encuentran en una posición de vulnerabilidad en lo que respecta a los billones de los activos de los boomers que serán donados a sus hijos. De hecho, piensa que la competencia vendrá no Coinbase o Fidelity sino de Anthropic u OpenAI. “Son los que están actuando de forma más rápida y los que están creando los productos más interesantes. Aunque diría que es demasiado temprano para proclamar que la industrial financiera están siendo transformada radicalmente por ChatGPT”.

El inversor inicial de Robinhood, Malka, es fan de Tenev. Fue su mentor y su empresa ya recibió más de US\$ 5.000 millones, según estimaciones de Forbes, por su participación. “Robinhood tiene un líder que no tiene ni 40 años, experto en IA, que entiende la tokenización y sabe sacarle provecho a estas dos estrategias como ningún otro”, dice. “Recién estamos empezando a desarrollar el sistema apropiado para lograr una suerte de ‘momento similar al de internet’ para el dinero. Los préstamos serán más económicos porque el otorgamiento de créditos funcionará mejor. Todas estas cosas”.

Tenev cree que Robinhood terminará empleando a agentes IA que repliquen y mejoren los servicios de oficinas de gestión de patrimonios netos altos de familias y logrará “transportar a las oficinas de familias a las billeteras virtuales”. La IA es tan importante para la visión de Tenev que no pudo evitar cofundar y convertirse en presidente de la startup de IA Harmonic, que lidera junto al informático Tudor Achim, que estuvo a cargo de la startup de manejo autónomo de autos Helm.ai. En julio, Harmonic recaudó US\$ 100 millones en una ronda B de financiación de Kleiner Perkins, Paradigm y Sequoia en donde logró una valuación de US\$ 875 millones. El laboratorio de “superinteligencia matemática” está desarrollando una máquina de razonamiento avanzado, que “garantiza exactitud y elimina alucinaciones”. Sin duda será una herramienta útil en la época futura de IA y dinero. “Sería magnífico poder resolver la hipótesis Riemann o uno de los grandes problemas del milenio en una app”, reflexiona Tenev, refiriéndose a las preguntas matemáticas más profundas. “En lugar de observarlo, espero poder participar de forma activa en ello”. Jamie Dimon, Larry Fink y Ken Griffin deberían tomar nota. 📌

Forbes • CEO • SUMMIT

LÍDERES QUE INSPIRAN

LÍDERES CORPORATIVOS COMPARTIERON VISIONES SOBRE EXPANSIÓN Y ALTO RENDIMIENTO EN EL CEO SUMMIT, DESARROLLADO EL PASADO 30 DE OCTUBRE. LOS REFERENTES COINCIDIERON EN QUE EL FUTURO DEL EMPRESARIADO PARAGUAYO EXIGE EQUILIBRIO ENTRE ESTRATEGIA, BIENESTAR Y PROPÓSITO.

Entrevistas:
Macarena Duarte
Paul Fernández

Redacción:
Iván López Nikitin
Fotografías: Ralphie Zotti
Iván Acosta

En un encuentro que reunió a los principales referentes del ámbito corporativo, financiero y deportivo del país, el CEO Summit se consolidó como el escenario donde se debatió sobre los nuevos desafíos del liderazgo en tiempos de cambio acelerado.

GESTIÓN, PASIÓN Y VISIÓN MUNDIALISTA

El Presidente de la Asociación Paraguaya de Fútbol (APF), Robert Harrison, inauguró el bloque “Mano a Mano” con una reflexión sobre liderazgo, gestión y emociones en el deporte más influyente del país. Desde que asumió la presidencia en un contexto de crisis institucional, su enfoque se

basó en profesionalizar la estructura de la APF y sanear las finanzas del fútbol paraguayo.

El panel “La Agenda de los CEOs”, con Francisco Gómez, Presidente y Director Ejecutivo de Fortaleza; y Sergio Prendoné, CEO del Grupo Karimbatá/ Fortaleza; junto a Guillermo Gauto, Director de La Tropa S.A.E., abordó los desafíos de crecer de forma sostenida sin perder la cultura organizacional.

En el panel “Rendir al máximo nivel”, Carolina Sosky, CEO de MyLife; y Sebastián Kakazu, Fundador y CEO de Kenmei Coaching, coincidieron en que la sostenibilidad del liderazgo depende del equilibrio físico y mental.

CRECIMIENTO ACELERADO Y CULTURA DE EJECUCIÓN

El CEO del Grupo Azeta, Jorge Raúl Talavera, protagonizó otro de los momentos más comentados, con su enfoque sobre la expansión acelerada y la diversificación estratégica. En apenas tres años, el grupo concretó adquisiciones emblemáticas como Biggie, y anunció la Torre Central Mariscal, símbolo del nuevo dinamismo corporativo.

El evento también ofreció una mirada al futuro del financiamiento, con Claudio Laterza, Gerente General de Banco Basa, y Andrea González, Vicepresidente de Basa Capital, quienes coincidieron en que Paraguay atraviesa una moderni-

zación financiera sin precedentes.

En el ámbito del liderazgo humano, Mónica Fadul, Presidente Ejecutivo de TU Financiera, remarcó que el equilibrio entre exigencia y empatía define al líder del futuro. “El liderazgo auténtico es el que muestra lo que sos como persona y como marca”, afirmó.

VISIÓN, CONSISTENCIA Y EL FUTURO FINANCIERO DE PARAGUAY

Uno de los momentos más esperados

del Summit fue la entrevista con Conor McEnroy, Presidente de Sudameris, quien ofreció una perspectiva de largo plazo sobre el desarrollo económico y financiero del país. Con su estilo directo y pragmático, recordó que “no hay nada gratis en este mundo” y subrayó la necesidad de responsabilidad fiscal.

McEnroy trazó un paralelismo entre el Paraguay actual y la Irlanda de 1971, destacando el avance económico desde 2004 y la madurez del sistema financiero local. Sin embargo, advirtió sobre

la urgencia de crear un regulador de fondos de pensión y ahorro, un paso necesario para fortalecer la confianza y el ahorro nacional.

En cuanto al liderazgo, fue categórico: “En los negocios serios, el crecimiento se logra siendo fiable y consistente, no creativo”. También confesó el apetito de expansión de Sudameris tras la absorción de Banco Regional y dejó una lección para las nuevas generaciones: “Aprende a hacer algo y hacerlo bien”.^⑤



CONOR MCENROY
PRESIDENTE DE
SUDAMERIS

Paraguay atraviesa un período de crecimiento económico sostenido, resultado de decisiones financieras acertadas. En los últimos veinte años, el país ha consolidado estabilidad y fortalecido su sistema bancario, sentando las bases para una nueva etapa de desarrollo.

¿Qué hemos hecho bien en estos 20 años y qué falta para seguir creciendo otros 20 años más?

Paraguay ha atravesado transformaciones profundas. Este país soportó dos golpes muy duros, la Guerra de la Triple Alianza y la dictadura, que frenaron su desarrollo durante casi medio siglo. Sin embargo, en las últimas dos décadas, el avance ha sido impresionante. Paraguay está en quinta marcha, avanzando a gran velocidad.

¿A qué atribuye ese cambio tan notable? Hubo decisiones muy inteligentes. En 2003 se asumió que el modelo de un “gran gobierno”, lleno de promesas imposibles, no funcionaba.

Se apostó entonces por un Estado más pequeño, más eficiente y de menor costo, capaz de demostrar verdadera capacidad de gestión. Cada administración aportó algo distinto: algunas impulsaron reformas administrativas, otras pusieron el foco en la agenda social, y más recientemente se lograron avances significativos en infraestructura. Ahora es momento de que una nueva generación tome la posta, con urgencia en temas clave como el sistema previsional.

¿Qué enseñanzas deja la amplia trayectoria de Sudameris?

La primera lección es simple: no gastar por gastar. Vivimos en una cultura que a menudo confunde consumo con felicidad, cuando en realidad lo importante es invertir con propósito.

La segunda lección es reinvertir siempre. El crecimiento sostenible se alcanza cuando los retornos simples se transforman en retornos compuestos. En el ámbito bancario, esto exige consistencia, paciencia y formalidad. No hay espacio para impulsos ni para acciones mesiánicas.

¿Cuál cree que será su legado?

Todavía me considero joven para hablar de legado, pero si tuviera que dejar algo, sería una palabra: “sí”. Sí se puede.

Cualquiera puede alcanzar el éxito si trabaja con constancia, se esfuerza y se anima a tomar oportunidades. Llegué a Paraguay hace 22 años, me enamoré del país y decidí quedarme. Mi aporte, si puede llamarse así, ha sido traer conocimiento del mundo y aplicarlo aquí. Paraguay tiene un potencial enorme; su futuro dependerá de que sigamos creyendo en nosotros mismos.

¿Cómo se compone el Grupo Azeta?

El Grupo Azeta tiene más de 70 años de trayectoria en Paraguay. Hoy operamos en nueve sectores de la economía, con 19 empresas que abarcan medios, finanzas, seguros, retail, agronegocios, real estate, entre otros.

Contamos con un directorio integrado por los accionistas y por mí, mientras que cada unidad de negocios tiene un Gerente General responsable de su planificación y resultados. Desde el directorio nos enfocamos en la estrategia de largo plazo y en las oportunidades de expansión. Nuestro gran desafío es seguir creciendo, siempre.

¿Cuál es su hoja de ruta como CEO?

Insisto mucho en tener foco. Uno no puede abarcarlo todo, por eso me concentro en tres pilares. El primero es el crecimiento: todo proyecto debe generar valor y expansión; si no lo hace, no entra en agenda. El segundo son los procesos. Definir pasos claros y cumplirlos aumenta exponencialmente las probabilidades de éxito. Los equipos necesitan estructura, porque los "Messi" son pocos.

Y el tercero, la gente. Reclutar, retener y desarrollar al mejor talento es lo más importante. Siempre digo que el capital o la tecnología se consiguen, pero el recurso verdaderamente escaso es la calidad humana.

¿Cuál es el secreto del éxito del Grupo Azeta?

Podría resumirlo en una palabra: hambre. No el hambre físico, sino el apetito por ser mejores, por aprender y crecer. El crecimiento es un círculo virtuoso que beneficia al accionista, al colaborador, al proveedor y al cliente. Cuando una empresa deja de crecer, las decisiones se vuelven más difíciles.

¿Cómo visualiza las proyecciones del Grupo Azeta a largo plazo?

Contamos con todos los elementos para cumplir nuestros planes. Nuestro objetivo es expandirnos hacia nuevos mercados, llevando productos hechos en Paraguay a la región y, más adelante, al mundo.

El verdadero desafío es hacerlo con rapidez. Creemos en la velocidad por encima de la perfección: muchas empresas se detienen buscando el plan ideal, mientras nosotros preferimos aprovechar el momentum y avanzar.



**JORGE RAÚL
TALAVERA**
CEO DEL GRUPO
AZETA

El Grupo Azeta se consolida como un actor clave en la economía paraguaya. Su expansión en múltiples sectores, la apuesta por la innovación y el fortalecimiento del talento nacional reflejan una visión empresarial enfocada en el crecimiento sostenido y la diversificación responsable.

FRANCISCO GÓMEZ
PRESIDENTE
Y DIRECTOR
EJECUTIVO DE
FORTALEZA

El sector inmobiliario paraguayo atraviesa un ciclo de crecimiento sostenido impulsado por nuevos hábitos de consumo, urbanización acelerada y proyectos de gran escala. Fortaleza acompaña este proceso con una visión que combina innovación, gestión eficiente y foco en el desarrollo humano.

¿Cuál es la clave para alcanzar la expansión que hoy vive Fortaleza?

El secreto está en combinar una visión clara con una buena gestión. Cuando alguien tiene un sueño y encuentra un producto extraordinario para hacerlo realidad, y además se nutre de las habilidades que aún no posee, se genera una sinergia positiva. Esa es una receta válida para cualquier emprendimiento, e incluso para la vida misma. En una pareja, uno se complementa con las habilidades que el otro tiene, y eso crea un círculo virtuoso. En la empresa sucede exactamente lo mismo.

¿Cuáles fueron las decisiones más difíciles en el camino de crecimiento?

Las decisiones más difíciles siempre tienen que ver con las personas, en todo sentido. Cuando alguien del equipo necesita algo, ayudarlo es una decisión fácil pero una ejecución difícil, porque a veces los problemas son complejos.

También los cambios implican decisiones difíciles, al igual que los clientes a quienes pudimos – y no pudimos – ayudar. Yo las defino como decisiones con adrenalina.

Existe un estrés positivo que me encanta: elegir una tierra, pensar un proyecto, soñar en escala. No son decisiones sencillas, pero tampoco complicadas; son decisiones que te mantienen despierto.

¿Cómo se gestiona la presión y se mantiene la motivación en proyectos de gran escala?

Aprender de los errores es fundamental. Equivocarse es parte del camino, y hay que asumirlo. Cada proyecto debe ser mejor que el anterior, y para lograrlo es necesario aprender del que vino antes. Se requiere humildad para reconocer en qué se falló. Pero también es importante analizar por qué las cosas salen bien. Así como muchos se enfocan solo en los errores, a mí me interesa entender qué hicimos correctamente para repetirlo, y qué no hicimos tan bien para corregirlo.

¿Cómo está cambiando el consumidor y qué desafíos plantea al sector?

El sector inmobiliario cambió mucho, y el consumidor también. Hoy vemos nuevas demandas: un público que aprende a vivir en altura, que valora su tiempo, las distancias y los ecosistemas que se generan en los barrios. Son transformaciones naturales, que ocurren a medida que las personas evolucionan y buscan resolver sus necesidades con productos acordes a su estilo de vida.

¿Cómo se puede lograr eficiencia en los equipos más allá de los resultados?

Tenemos claro que, además de los procesos y las políticas, hay dos factores clave: la pasión y la disciplina. La pasión es temporal; impulsa, motiva y ayuda a superar los miedos. Pero la disciplina es la que sostiene el crecimiento, permite respetar los planes y seguir adelante incluso frente a las dificultades.

¿Qué aprendizajes dejó su experiencia internacional en la gestión de grandes proyectos?

Tuve la oportunidad de trabajar en los cinco continentes, y eso me permitió comprender la relevancia de las distintas culturas y de los diferentes intereses. Aprendí que siempre hay que poner al cliente en el centro.

Para seguir creciendo, debemos anticiparnos: no solo entender lo que el cliente necesita hoy, sino también aquello que aún no sabe que va a necesitar. Para tener un mejor futuro, lo mejor es crearlo. Eso hacemos: construimos un futuro mejor para la empresa, para nuestros clientes y para nuestra gente.

¿Cómo se construye un buen equipo dentro de esa visión?

Creemos en la multiculturalidad y en la diversidad de perspectivas. Buscamos formar equipos con personas distintas, no iguales, porque cada mirada aporta algo único que puede marcar la diferencia.

Cuidar los detalles nos abre enormes posibilidades de crecimiento. Nuestro inversor está en el centro, y pensamos constantemente en lo que será importante para él en el futuro.

¿Cuál considera la decisión más difícil dentro de su gestión?

La decisión más difícil es siempre la que proyecta hacia el futuro. Las decisiones del presente tienen resultados visibles, pero las del futuro implican sacrificios sin un retorno inmediato. Son las más desafiantes, pero también las que definen el rumbo.

¿Dónde está el foco: en el cliente, el equipo o la empresa?

Son focos distintos, pero no prioridades diferentes. Todo parte del cliente, pero eso solo es posible con un equipo sólido, disciplinado y con visión de largo plazo. Además, si no hay un producto diferencial, ni siquiera se puede empezar a pensar en el crecimiento. Cliente, equipo y producto son tres pilares inseparables del éxito.



SERGIO PRENDONÉ
CEO DEL GRUPO
KARIMBATÁ/
FORTALEZA

El crecimiento del sector inmobiliario paraguayo impulsa nuevos desafíos de gestión y liderazgo. Desde el Grupo Karimbatá/Fortaleza, su CEO, Sergio Prendoné, comparte una visión basada en la disciplina y la anticipación al futuro como claves para sostener el éxito empresarial.

CLAUDIO LATERZA
GERENTE GENERAL
DE BANCO BASA

El sistema financiero paraguayo atraviesa una etapa de fuerte competencia y transformación. En medio de una mayor concentración y nuevas demandas de inclusión, las entidades buscan diferenciarse a través de la solvencia, la cooperación y la innovación en los servicios al cliente.

¿Cómo se vive la competencia diaria dentro del sistema financiero paraguayo?

Soy un fiel creyente de que la competencia te hace mejor. En el sistema financiero existe una competencia simbiótica, nos necesitamos unos a otros.

Un sistema sólido requiere cooperación entre las partes. Todos tenemos esa fibra competitiva, pero el secreto está en entender hasta dónde la competencia nos impulsa a mejorar y hasta dónde debe convertirse en colaboración.

Aspirar a un monopolio nunca es una buena política. La diversificación de riesgos y de fuentes de financiación es lo que permite un desarrollo más rápido y sostenible.

¿Qué implica hoy un mercado más concentrado para los clientes y el país?

A diferencia de otros rubros, los bancos somos intermediarios, no productores. No fabricamos ni extraemos nada, gestionamos riesgo entre inversionistas y tomadores de crédito, dentro de un mercado altamente comoditizado.

Un préstamo o un depósito en Banco Basa es igual al que ofrecen otros bancos. Nuestro diferencial está en la solvencia, la reputación y la capacidad de servicio.

El verdadero valor agregado es la asistencia técnica que brindamos al cliente. El billete que retires en un cajero puede ser el mismo, pero la diferencia está en las personas detrás.

¿La inclusión financiera sigue siendo un desafío pendiente?

Sí, aún tenemos camino por recorrer. La inclusión financiera debe ser un esfuerzo conjunto entre el Estado y el sector privado.

Las entidades financieras privadas nos debemos a nuestros ahorristas, pero una inclusión a gran escala solo será posible con cooperación pública. Instituciones como la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) ya fomentan ese acceso, pero todavía hay mucho trabajo por hacer.

¿Hacia dónde apunta el futuro de Banco Basa?

Banco Basa es el buque insignia de un grupo económico más amplio. Hoy nuestro foco está en consolidar un ecosistema financiero que integre empresas complementarias: casa de bolsa, seguros, redes de pago, fintech y casas de crédito.

¿Cómo describiría el momento actual del mercado de capitales en Paraguay?

Estamos viviendo un momento muy relevante. Desde que el país obtuvo su primera calificación internacional, el mercado de valores ha trabajado para crear condiciones que permitan la llegada de capital extranjero.

Ese proceso hoy está más consolidado, y creemos que a partir de 2026 se verá un crecimiento sin precedentes del mercado bursátil.

En los últimos siete años, casi cuadruplicamos el volumen operado, con un ritmo de expansión del 35% anual. Esto refleja la fortaleza del sistema financiero paraguayo y la confianza que genera tanto en el público local como en los inversores internacionales.

¿Qué implicará esa transformación que menciona para 2026?

Habrà dos hitos fundamentales. El primero será la migración del sistema de negociación de la Bolsa de Valores de Asunción a Nasdaq, una plataforma de referencia internacional. Esto nos permitirá operar con los mismos estándares y parámetros que los principales mercados del mundo.

El segundo será la consolidación de la Caja de Valores del Paraguay (Cavapy), que separa la custodia de títulos de la operativa bursátil, alineándose con las mejores prácticas globales.

Además, Cavapy avanza en su conexión con Euroclear, uno de los custodios internacionales más importantes. Esto permitirá que un inversor extranjero pueda adquirir títulos paraguayos desde cualquier parte del mundo, abriendo las puertas a un flujo creciente de capitales.

¿Qué necesita Paraguay para lograr una mayor profundización del mercado?

Principalmente, educación financiera. Los paraguayos aún no tenemos una cultura de ahorro e inversión, y desde Basa Capital impulsamos distintas iniciativas para revertir esa situación.

Desarrollamos plataformas digitales que facilitan el acceso al mercado: fuimos la primera app 100% transaccional en fondos mutuos, y recientemente lanzamos un marketplace de títulos bursátiles.

Fomentar el ahorro y la inversión es esencial para un desarrollo sostenible y para construir el futuro.



ANDREA GONZÁLEZ
VICEPRESIDENTE DE
BASA CAPITAL

Paraguay se prepara para una etapa decisiva en el desarrollo de su mercado de capitales. Con la próxima migración de la Bolsa de Valores de Asunción al sistema Nasdaq y la integración de la Caja de Valores del Paraguay a Euroclear, el país se alinea a los estándares internacionales.



**GUILLERMO
GAUTO**
**DIRECTOR DE LA
TROPA S.A.E.**

Consolidada como una de las principales empresas ganaderas del país, La Tropa S.A.E. mueve más de 200.000 cabezas de ganado al año y apuesta por un crecimiento sostenido basado en la confianza y el trabajo en equipo.

¿Qué hay detrás del crecimiento de La Tropa?

Después de varios años de trabajo, logramos posicionarnos como una de las empresas que más hacienda mueve en el país.

Hoy manejamos unas 200.000 cabezas de ganado al año para las industrias locales, además de un servicio de productor a productor que suma entre 25.000 y 30.000 cabezas adicionales.

¿Qué es clave para el crecimiento de una empresa?

El crecimiento solo es posible cuando uno aprende a delegar. No se puede estar en todas partes ni hacerlo todo.

Hay que confiar en las personas adecuadas, darles responsabilidad y espacio para actuar. Encontrar ese equipo y aprender a soltar son los mayores desafíos.

¿Fue difícil aprender a delegar?

Sí, sin dudas fue uno de los pasos más complicados. Con mi padre llegamos a un punto en que el trabajo nos superaba, pero queríamos seguir creciendo. Entonces confiamos en nuevas personas. Hoy seguimos trabajando con muchas de ellas. Aprendimos que delegar no significa perder control, sino ganar capacidad de avanzar.

¿Qué valores sustentan a La Tropa para mantenerse en el tiempo?

En la ganadería, la palabra y la confianza siguen siendo pilares fundamentales. En este rubro, muchas veces vale más una promesa cumplida que un contrato firmado.

Me gusta mantener ese espíritu de respeto y compromiso que caracteriza al sector, porque la reputación se construye con coherencia entre lo que uno dice y lo que hace.

¿Cómo le gustaría ser recordado como líder empresarial?

Como alguien noble, trabajador y comprometido con su gente. No me gusta hablar de “empleados”, sino de colaboradores, porque todos empujamos el mismo carro.

Nuestro propósito es crecer generando oportunidades, aportar al país y dejar un legado que trascienda los números.

¿Cómo se lideran equipos en el sistema financiero?

Es un gran desafío, porque los productos financieros son casi commodities: todos podemos ofrecer préstamos, cajas de ahorro o cuentas corrientes. Por eso, la diferencia está en el propósito y en la claridad estratégica. Un líder debe conocer a fondo su mercado y entender exactamente qué rol cumple su empresa dentro del sistema. Además, en este rubro hay que equilibrar dos fuerzas que parecen opuestas: la gestión rigurosa del riesgo y la capacidad de innovar.

¿Cuál fue la clave del crecimiento de TU Financiera?

Nuestra empresa tiene apenas 15 años, pero desde el inicio tuvimos un objetivo muy claro: diseñar productos accesibles para personas físicas, con foco en el consumo y la inclusión financiera. Gracias a la tecnología, hoy llegamos a más personas a través de cuentas digitales, algo que hace unos años era impensable. La innovación constante dentro de nuestro segmento ha sido clave para consolidarnos y mantenernos cerca del cliente.

¿Cómo se construye un equipo sólido en un negocio tan dinámico?

Todo empieza con la comunicación interna. Las decisiones estratégicas que se toman en el directorio deben permear hasta el último eslabón de la empresa. En un entorno omnicanal, la experiencia del cliente depende tanto del trato humano como del diseño de las herramientas digitales. Hoy un cliente puede tener una experiencia excelente sin hablar con nadie, simplemente porque detrás hubo un equipo que diseñó procesos y tecnología centrados en el usuario.

¿Cuál es su visión sobre el futuro de las financieras en Paraguay?

Estamos viviendo un proceso de consolidación del sistema financiero. Hay fusiones y transformaciones que buscan generar sinergias y ofrecer mejores servicios a los clientes. A veces se dice que las financieras son una figura de transición hacia la banca, pero no siempre es así. Todo depende del modelo de negocio y de la estrategia de cada entidad. Algunas evolucionarán hacia bancos, otras seguirán como financieras o incluso surgirán nuevas fuera del sistema tradicional. Lo importante no es la figura jurídica, sino la coherencia entre el propósito y la visión de crecimiento de cada empresa.



MÓNICA FADUL
PRESIDENTE
EJECUTIVO DE TU
FINANCIERA

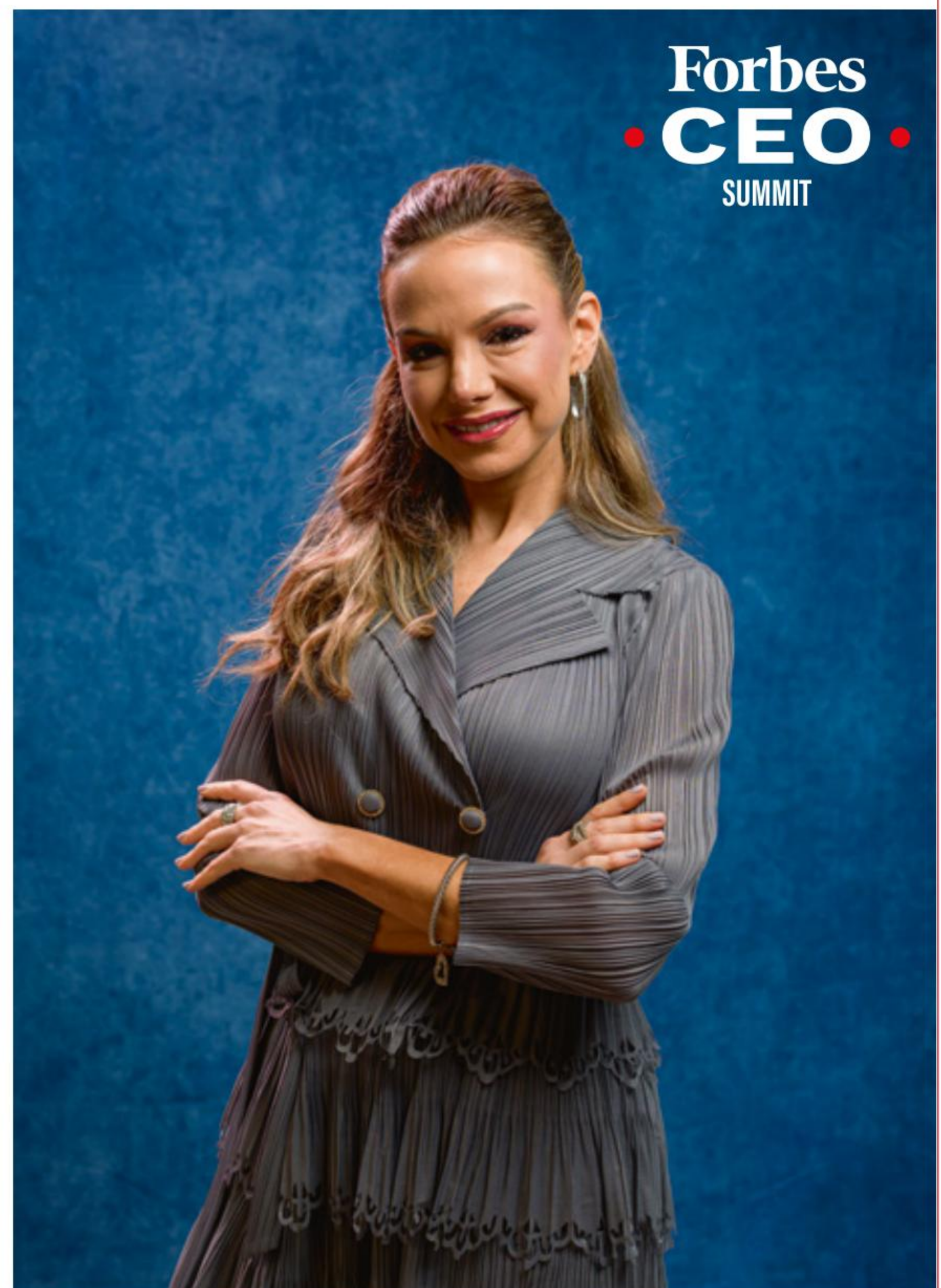
En un sector tan competitivo como el financiero, el liderazgo se define por la estrategia, la innovación y la capacidad de inspirar equipos. Hoy el desafío es seguir evolucionando en un mercado que se consolida y redefine constantemente.

¿De qué manera influye lo que comemos en la toma de decisiones?

El cerebro requiere el 20% de la energía que consumimos, pero muchas veces lo subestimamos. Si nos alimentamos mal, hacemos ayunos prolongados o no adaptamos la nutrición a nuestro ritmo circadiano, caemos en lo que se llama “jet lag metabólico”: fatiga, problemas digestivos, insomnio.

Muchos ejecutivos saltan comidas o consumen ultraprocesados, y eso afecta directamente su energía mental. Es importante el foco y la concentración, pero también es muy importante a la hora del rendimiento físico y mental, las pausas activas, porque estamos muy acostumbrados a mantenernos encerrados y eso altera las funciones cognitivas. No cuidar la alimentación es no cuidar el cuerpo ni el cerebro, que son las herramientas esenciales para tomar decisiones.

CAROLINA SOSKY
CEO de Mylife



¿Cómo puede un ejecutivo mantener una vida saludable en medio de una rutina tan exigente?

El foco está en mantener en equilibrio lo corporal, lo mental y el propósito. Hay tres cosas básicas que debemos cuidar: descansar bien, nutrirnos adecuadamente y hacer ejercicio. También debemos aprender a estar presentes. Los líderes solemos vivir en el futuro, pensando a largo plazo, o en el pasado, lamentándonos por lo que hicimos. Pero el exceso del futuro o del pasado nos aleja del presente. Finalmente está el propósito, ese sentido que le damos a la vida. Cuando equilibramos estas dimensiones somos más productivos y si logramos este equilibrio, evidentemente terminamos siendo más productivos, pero requiere tener mucha conciencia de planificación; hay gente que va por la vida con el tanque en reserva todo el tiempo y eso hace que cada vez tengan peores resultados.

SEBASTIÁN KAKAZU
FUNDADOR Y CEO DE KENMEI COACHING



SU HOTEL
EN *Ciudad del Este*

www.hotelcasinoacaray.com.py

Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes^{Paraguay} BUSINESS SUMMIT 2025

FRONTERAS QUE IMPULSAN PROGRESO

AUTORIDADES Y REFERENTES EMPRESARIALES DESTACARON EN EL BUSINESS SUMMIT, DESARROLLADO EL PASADO 4 DE NOVIEMBRE, QUE PARAGUAY Y ARGENTINA SE ENCUENTRAN EN EL MOMENTO PROPICIO PARA FORTALECER LOS VÍNCULOS COMERCIALES, ATRAER INVERSIONES Y POTENCIAR LA COMPLEMENTARIEDAD PRODUCTIVA.

ENTREVISTAS: MACARENA DUARTE Y FABRIZIO MEZA / REDACCIÓN: IVÁN LÓPEZ NIKITIN,
FOTOGRAFÍAS: RALPHIE ZOTTI E IVÁN ACOSTA





E

El Business Summit 2025, organizado por Forbes en alianza con la Cámara de Comercio Paraguayo Argentina (CAMPYARG), reunió a líderes empresariales y autoridades para analizar las oportunidades de integración económica y crecimiento conjunto entre Paraguay y Argentina.

El encuentro reafirmó que ambos países comparten una visión de cooperación que busca transformar su relación bilateral en un motor de desarrollo regional. El Embajador argentino en Paraguay, Guillermo Nielsen, destacó en el marco del evento la relevancia estratégica del vínculo bilateral.

“Para Argentina es muy importante lo que ocurre en Paraguay. Hay coincidencia política entre ambos países y mucho por hacer juntos”, afirmó.

Por su parte, el Presidente de la CAMPYARG, Roberto Finkelberg, subrayó que Argentina sigue siendo uno de los principales socios comerciales del país. “Nos complementamos mutuamente en muchas áreas económicas”, aseguró.

Empresas que apuestan por Paraguay

Desde el sector privado, Daniel Pino, Gerente General de Arcorpar Paraguay, resaltó la larga trayectoria de la compañía en el país. “Paraguay fue el primer destino internacional de Arcor en los años 70, y hoy es el mercado con mayor facturación sin fábrica propia”, afirmó.

El CEO de M360 Paraguay, Óscar Mersán, destacó el impacto del régimen de maquila y la actualización de la Ley 60/90 como motores de atracción de inversiones. Sobre el punto, afirmó que hoy en día, para los inversores, Paraguay no es una alternativa, es una necesidad.

Por su parte, la Abogada Tributarista María Julia Méndez, de BKM | Berkemeyer, enfatizó la importancia de la previsibilidad fiscal. Puntualizó además que la estabilidad del sistema tributario es una oferta muy valiosa que opera silenciosamente, pues no se modifican las reglas del juego de la noche a la mañana.

En cuanto al Viceministro de Mi-

nas y Energía, Mauricio Bejarano, aseguró que el crecimiento del país dependerá de una planificación energética regional. La demanda eléctrica va a seguir creciendo en todo el mundo, observó, pero la prioridad de Paraguay debe centrarse en que el gas natural fluya regionalmente.

El pilar de infraestructura

En materia de conectividad, el CEO de Paranair, Jaime Cassola, subrayó la necesidad de fortalecer la infraestructura aeroportuaria. “Si queremos construir, tenemos que invertir”, dijo, haciendo referencia al aumento del tráfico aéreo previsto con el Mundial 2030 y los Juegos Panamericanos 2031.

En cuanto al arquitecto Javier Vilamowski, Co-Director de ABV Empresa de Desarrollo Inmobiliario, reafirmó la confianza del sector inmobiliario en el país: “Seguimos viendo a Paraguay como un país todavía en pleno crecimiento”.

De este modo, el Business Summit 2025 dejó en claro que Paraguay y Argentina enfrentan un escenario de grandes oportunidades. Con estabilidad macroeconómica, ventajas competitivas y una renovada voluntad de integración, ambos países se posicionan para avanzar hacia una cooperación que impulse el desarrollo sostenible y la inversión en toda la región. **■**

¿Cómo proyecta la relación económica entre Paraguay y Argentina?

El Gobierno argentino está logrando algunos resultados favorables, pero con un efecto colateral: el encarecimiento de los costos de producción. Con la apertura del mercado que impulsa Javier Milei (Presidente de Argentina), las industrias necesitan reducir costos, y Paraguay es el mejor país para lograrlo. Hoy se da una balanza comercial donde hay más compra de productos paraguayos que venta de productos argentinos, reflejo de nuestra mayor competitividad.

ÓSCAR MERSÁN
CEO de M360 Paraguay



¿Qué representa Paraguay para los empresarios argentinos?

Comparado con otros países de la región, el desempeño de Paraguay es muy positivo. Desde Arcor nos catalogan como las estrellas del grupo porque, tanto en ventas como en rentabilidad, la participación de Paraguay es muy importante. Hemos crecido con tasas muy altas, a lo cual se sumaría una posición destacable en un mercado de relevancia como el paraguayo; solo en este año esperamos una facturación superior a los US\$ 80 millones, con lo cual se observa que hacer negocios en Paraguay resulta cada vez mejor.

DANIEL PINO
Gerente General de Arcorpar Paraguay



¿Cómo describiría el escenario actual de conectividad entre Paraguay y Argentina?

A partir de la firma del acuerdo bilateral de Cielos Abiertos, el panorama cambió 180 grados. Paraguay siempre fue un país aperturista en materia de libertades del aire, mientras que Argentina solía ser muy restrictiva.

Hoy estamos evaluando, por ejemplo, vuelos entre Córdoba y Mendoza, algo impensable hace apenas un año y medio. Para las aerolíneas paraguayas, que no cuentan con un mercado doméstico grande, acceder al mercado argentino representa una enorme oportunidad.

JAIME CASSOLA
CEO de Paranair



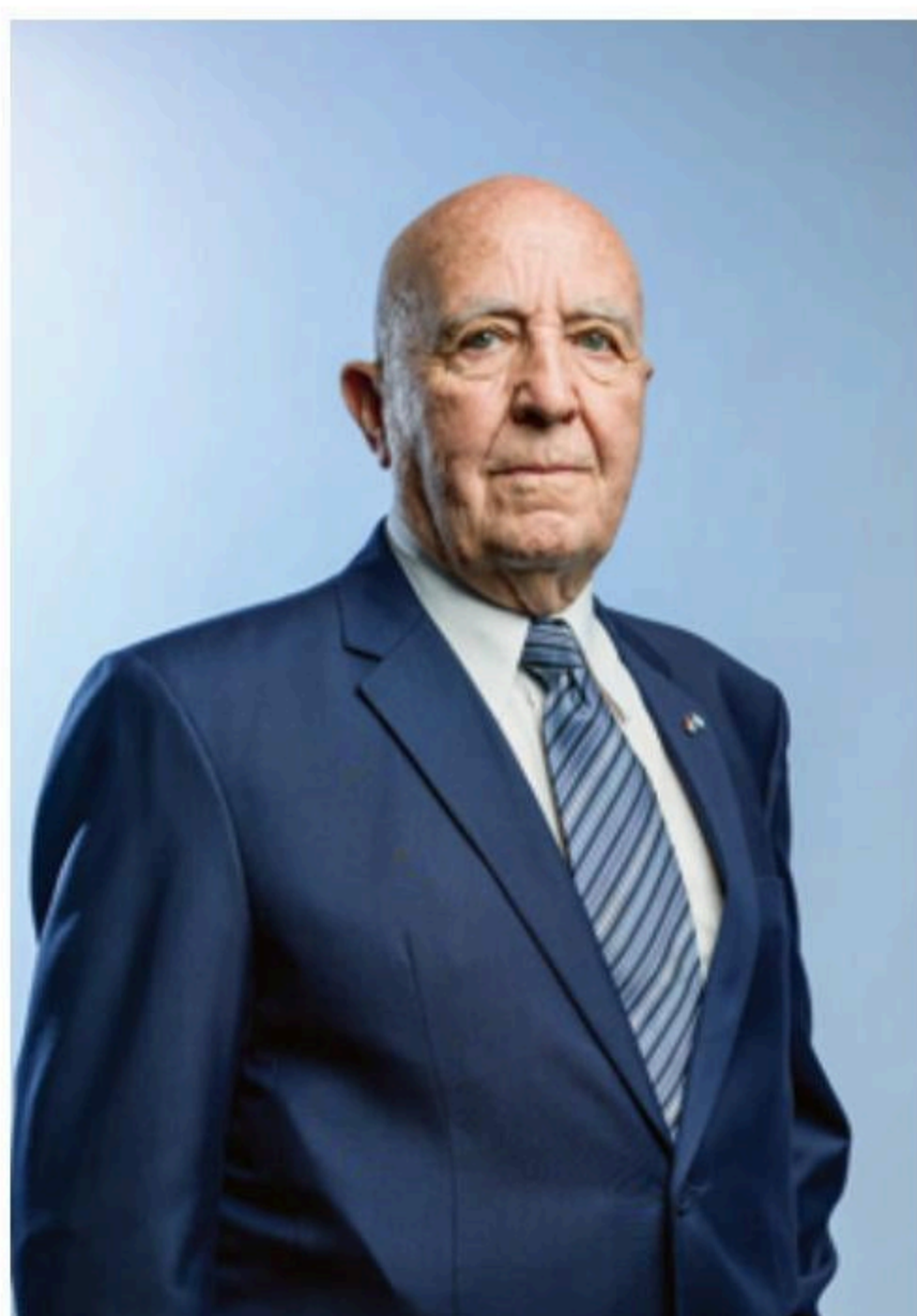


“Paraguay y Argentina deberían avanzar hacia un modelo de frontera moderna, similar al de México y Estados Unidos. Una frontera ágil impulsa el comercio bilateral y fortalece la integración”.

GUILLERMO NIELSEN
Embajador de Argentina
en Paraguay

“Decidimos desarrollar proyectos con amenities premium, pensados desde una mirada más integral y moderna. Esa innovación marcó un antes y un después en el sector”.

ARQ. JAVIER VILAMOWSKI
Co-Director de ABV Empresa
de Desarrollo Inmobiliario



“Empresas argentinas de mayor importancia y volumen buscan radicarse en Paraguay, ya no solo para comercializar productos terminados, sino también para industrializarse”.

ROBERTO FINKELBERG
Presidente de la Cámara
de Comercio Paraguayo
Argentina (CAMPYARG)

“En Paraguay las reglas del juego no cambian de la noche a la mañana, y eso le da al inversor previsibilidad sobre cuánto va a pagar y cómo puede proyectar su negocio. Nuestro sistema es sencillo y estable”.

MARÍA JULIA MÉNDEZ
Abogada Tributarista de
BKM | Berkemeyer



¿Cómo caracterizaría la integración entre Paraguay y Argentina?

Hoy contamos con una sólida integración eléctrica, tanto con Argentina como con Brasil. Sin embargo, aún es necesario avanzar con obras de infraestructura que permitan una mayor interconexión y un flujo más eficiente de energía a nivel regional. El desafío está en seguir fortaleciendo esa integración para consolidar a Paraguay como un actor clave dentro del sistema energético del Cono Sur.

MAURICIO BEJARANO
Viceministro de Minas y Energía, dependiente del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC)

Forbes^{Paraguay} BRANDS EMPLOYEE SUMMIT

ADAPTARSE O QUEDAR ATRÁS

Entrevistas y textos:
Macarena Duarte y Paul
Fernández

Fotografías:
Ralphie Zotti e Iván Acosta

El Brands Employee Summit de Forbes se consolidó como un espacio de diálogo entre marcas, líderes y talentos para repensar el futuro del trabajo en el país. En un contexto marcado por la transformación digital y el cambio generacional, los expertos coincidieron en que las empresas deben fortalecer su cultura organizacional.

“Hoy el trabajo se va con nosotros, en el bolsillo, está por todos lados; la gente busca estabilidad, pero con sentido. El liderazgo debe cambiar: menos proceso y más propósito. Los líderes hoy gestionan vínculos”, expresó Patricia Dos Santos, Fundadora y Directora de Jobs, al reflexionar sobre la evolución del empleo en la era digital.

Por su parte, la Coach en transformación organizacional Melina Jajamo-

vich reforzó esta visión, destacando que el problema no es la falta de talento, sino la falta de sintonía con lo que el talento quiere. En su intervención, señaló que en un mundo en constante cambio, las empresas deben priorizar su nivel de humanidad como clave del desarrollo.

TALENTO JOVEN, FLEXIBILIDAD Y EMPATÍA

Durante la presentación de la encuesta Company Attraction Power 2025, Roger López y Iván Ojeda, Socios Gerentes de Captura Consulting, revelaron que el 70% de la Generación Y y Z en Paraguay busca, de manera activa o pasiva, nuevas oportunidades laborales, atraídos por entornos más flexibles, digitales y humanos.

“Los jóvenes valoran que el proceso de búsqueda sea justo, transparente y empático”, explicó López. Mientras tanto,

Ojeda añadió que la flexibilidad y la ética laboral son valores centrales para la Generación Z, que también busca líderes con claridad y transparencia comunicacional, denotando cómo los jóvenes están buscando empresas más humanas.

El abogado Félix Villamayor, Socio Director de Irún & Villamayor, advirtió sobre la rigidez del sistema jurídico laboral paraguayo, señalando que se trata de un sistema pensado para el siglo pasado. Según el especialista, hoy existe un choque entre la necesidad de adaptación de las empresas y la estructura legal que no permite introducir nuevas capacidades o desvincular a quienes no se adaptan.

En cuanto a Leticia Cacavelos, Gerente de WHO, enfatizó el papel de los líderes empresariales como puentes entre generaciones. Remarcó así que el rol del CEO en una empresa familiar es trascenden-





tal, haciendo hincapié en la importancia poner al Ejecutivo al servicio de su equipo, sin miedo a escucharlo.

EL DESAFÍO DE FORMAR TALENTO EN ESCALA

Pablo Zabala, Presidente de la Cámara Paraguaya de Servicios y Tercerización (Capaser), señaló que el sector enfrenta

una escasez de talento bilingüe capaz de sostener su ritmo de crecimiento. Esto aparte de indicar que 3 de cada 4 nuevos empleos en la tercerización corresponden a jóvenes menores de 30 años, y que el empleo joven “se crea desde una oportunidad, no desde un puesto”.

La Ministra de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), Mónica Re-

calde, cerró el encuentro destacando la necesidad de modernizar las reglas del mercado laboral sin perder el equilibrio entre derechos y competitividad. “La Constitución Nacional permite tener un sistema laboral más flexible. Queremos dar mayor competitividad al país, y la formalización es una política clave para lograrlo”, afirmó. 

MELINA JAJAMOVICH

Coach en transformación organizacional y speaker internacional

En un mercado atravesado por la volatilidad y la irrupción tecnológica, el desarrollo del talento dejó de ser un diferencial para convertirse en una necesidad estratégica. Las organizaciones ya no solo buscan perfiles, sino que deben crear entornos donde el aprendizaje continuo sea posible.

¿Cuál es la importancia del talento dentro de las organizaciones empresariales?

Dicen por ahí que no hay algo peor para una organización que tener una persona estancada. Es muy caro para las organizaciones contar con un recurso sin actualizarse, en un mundo cada vez más incierto y volátil, lo cual requiere un aprendizaje constante.

Hoy la gente ya no aprende en una universidad, aprende mientras trabaja, entonces la nueva escuela se dará en los puestos laborales, por eso resulta tan importante desarrollar el talento dentro de las organizaciones empresariales.

Estos sectores necesitan que el talento se desarrolle, pero son ellos quienes finalmente deberán brindar las condiciones para que esto ocurra. Antes buscábamos los mejores perfiles, pero hoy se necesita ver cómo el sistema permite un aprendizaje constante.

¿Qué consideras que necesitan las organizaciones?

Necesitamos una cultura donde la gente se anime a mostrarse. El factor humano en estos procesos es clave y me parece fantástico abordar estos temas, teniendo en cuenta que en muchos países de Latinoamérica solo se habla de la inteligencia artificial (IA).

La IA va a llegar en algún momento a todas las empresas, tarde o temprano, porque actualmente representa un commodity más. Lo distinto es cómo se usa esa herramienta y cuánto partido pueda sacarse de ella.

Entonces, ¿cómo podemos crear un espacio más humano donde nos desarrollemos?, para mí, primero es importante recordar que el ser humano no va a la misma velocidad que el de la tecnología. Por ello, es importante desacelerar, pues gran parte de los problemas está en las corridas realizadas, sin brindar valor alguno al trabajo llevado a cabo.

¿Hacia dónde avanzarían las nuevas tendencias?

Hay que empezar a entrenar el músculo de la conversación y el de la empatía, lo cual requerirá tiempo. Si uno espera contemplaciones, también debe ser contemplativo con el otro; sobre las nuevas tendencias, existe algo vital, lo cual se relaciona con las estructuras de las organizaciones.

En la medida en que uno descentraliza las organizaciones, empezaremos a tener unidades que trabajan y tienen empatía, con espacio para las conversaciones. Entonces, debemos empezar a devolver el poder a los equipos y a las personas, invirtiendo en lo humano y no solo en las acciones.

¿Cuáles son las tendencias en talento humano, en Paraguay y la región?

Lo que pasa en la región pasa también en Paraguay y esto nos estimula, al saber que estamos actualizados. La principal tendencia es que hoy en día el talento elige dónde trabajar, las empresas ya no eligen el talento.

Las grandes organizaciones que alguna vez fueron principales empleadoras se ven en apuros para conseguir el talento que necesitan. Esto se debe a que las características y los beneficios tradicionales ya no resultan atractivos para los nuevos talentos.

¿Cómo manejan las organizaciones estas nuevas tendencias?

La gente se encontró con herramientas que no saben cómo manejar. Primero, se debe empezar con la aceptación de que las personas tienen otras prioridades en su vida, además de intereses diferentes al de la empresa.

Por otra parte, se debe comprender que las empresas ya no tienen la importancia con la cual anteriormente contaban. Esto le está costando a las organizaciones paraguayas, sobre todo en su manera de atraer talento.

¿Qué significa que las carreras ya no sean escaleras laborales?

Significa que han comenzado a ser redes de experiencias. Lo que para la empresa es importante, como continuidad o estabilidad, ya no se contempla para los talentos porque estos buscan irse, luego de generar una experiencia de vida de la cual muchas veces no somos conscientes.

Las carreras hoy en día no son de las empresas para los empleados, sino al revés. Además, ya no se sigue una línea: un egresado contable ya no se forma buscando exclusivamente ejercer como Director en una empresa, busca contar con toda la experiencia posible para desarrollar su propio negocio.

¿Cómo generar una cultura de trabajo que quede en el equipo?

Cuando una organización desea cambiar, lo primero que deben hacer los líderes es demostrar lo que quieren con acciones y no con palabras. Si quiero una organización ágil, esto debe ser un método de trabajo tanto para mi equipo, como para mí.

Hoy en día, ya no se puede esperar a retener el talento por 20 años, pero si se logra la retención es importante pensar en el por qué y el para qué. Las empresas deben organizarse, para que cuando una persona se vaya, los conocimientos y la manera de trabajar de ese personal quede dentro de la organización.



PATRICIA DOS SANTOS

Fundadora y Directora de Jobs

El mercado laboral cambió y hoy es el talento quien decide dónde trabajar, obligando a las empresas a reinventar su propuesta de valor. Las carreras dejaron de ser escaleras para convertirse en redes de experiencias. El desafío es construir culturas más ágiles y coherentes.

FÉLIX VILLAMAYOR

Socio Director del Estudio Jurídico Irún & Villamayor

El Código Laboral paraguayo quedó detenido en el tiempo mientras el trabajo se transforma a una velocidad inédita. La falta de actualización deja vacíos en temas tan sensibles como tecnología, plataformas y automatización. El desafío es construir un marco flexible que proteja al trabajador sin frenar la innovación.

¿Cómo se encuentra el Código Laboral paraguayo ante las nuevas tendencias en los sectores de trabajo?

El problema principal que siempre se plantea es que la legislación no avanza tan rápido como la tecnología. La innovación en los últimos años ha adquirido progresivamente una velocidad vertiginosa.

Tenemos una legislación laboral que regula relaciones laborales del siglo pasado. En ese sentido, hablamos de un Código de Trabajo que data de 1961, el cual fue modificado por otro Código en aspectos más rígidos, en el año 1993.

Las nuevas tecnologías, los nuevos procesos, así como el sistema de trabajo en plataformas, no encuentran regulación, debido a que las legislaciones datan de hace más de medio siglo.

¿Cuáles son algunas dificultades específicas que observa con la falta de actualización en las legislaciones?

Lo que preocupa un poco es todo lo referente a las relaciones laborales tan sensibles socialmente y que queden desreguladas. No veo que los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) evolucionen hacia una regulación legal que permita contemplar los nuevos cambios vertiginosos observados.

No podemos seguir rigiéndonos por leyes que tienen más de 60 años, en un mundo cada vez más digital como lo tenemos hoy en día. Además, en un contexto marcado por la incorporación de tecnologías, la automatización, la ciberseguridad y la inteligencia artificial, las empresas enfrentan serios desafíos para modernizar sus procesos.

¿Cómo debe ser el marco jurídico ideal, que logre una regulación precisa sobre las innovaciones digitales constantes?

El principio parte por el concepto de la flexibilización de las relaciones laborales, lo cual no guarda ningún tipo de relación con la precarización. Las nuevas generaciones ya no buscan un empleo que les genere estabilidad laboral, teniendo en cuenta que se trata de uno de los conceptos más rígidos en el Paraguay.

Con esto no hago referencia a la eliminación de la protección al trabajador, sino a la importancia de establecer procedimientos de compensaciones que sean más adaptables a las necesidades de productividad, así como también a las nuevas tecnologías.

¿Qué recomendarías aprender o desaprender, tanto a un CEO como a un Director?

A un Director le diría que tenga la suficiente humildad para entender que, a la hora de crecer, necesita de otra mirada más actualizada y más fresca que puede complementar todo su legado. A un CEO le diría que no es necesario que tenga todos los conocimientos, animándolo además a fortalecer sus habilidades blandas. Los títulos, las capacitaciones y las especializaciones no llegan a ser suficientes si no existe esa mirada humana sobre las personas que acompañan a las organizaciones. Es importante también saber desarrollar los talentos dentro de las empresas, saber cómo están, impulsando así un equipo que crezca con lo esperado en torno a su rol.

LETICIA CACAVELOS
Gerente de WHO



¿De qué manera se valora el talento dentro de las organizaciones empresariales?

El talento es el motor de las organizaciones, pero hoy desde Paraguay nos encontramos en un momento histórico, para comenzar a pensar en un talento exportador. Siempre estuvo en la mente de los empresarios los envíos de carne o soja, pero nunca nos animamos a exportar talento paraguayo. Ese es un gran desafío que tenemos como empresarios y también desde la Cámara Paraguaya de Servicios y Tercerización. Para lograrlo, uno de los puntos más importantes es la formación; por ejemplo, si trabajamos en el bilingüismo, nuestros mercados se ampliarán considerablemente, pues ya no podemos pensar en generar talento solo para el país, sino también para el mundo.

PABLO ZABALA
Presidente de la Cámara Paraguaya de Servicios y Tercerización (Capaser)



¿Cómo se encuentra actualmente el mercado laboral paraguayo?

Ha tenido un salto muy importante, tanto en materia de ocupación como en lo referente a la disminución del empleo. En los últimos dos años, hemos avanzado en tener la formalización como una agenda principal dentro del Gobierno. Así, logramos formalizar a más de 107.000 personas, sin mencionar que en este 2025, más de 60.000 personas han logrado ingresar al sistema de seguridad social del Instituto de Previsión Social (IPS). También registramos una incorporación masiva de mujeres al mercado laboral, pero ahora los desafíos se basan en atender las necesidades del sector productivo en mano de obra calificada.

MÓNICA RECALDE
Ministra de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)





Podcast

by **Forbes** Paraguay

START

PODCAST



ForbesLife

ADEMÁS

La Ferrari de Ralph Lauren
Relojes de la Fórmula 1
El ítem que será furor en 2026



A FONDO CON GRONK

EN LO QUE RESPECTA A TENER UNA CARRERA SÓLIDA DESPUÉS DE SU ETAPA EXITOSA EN LA LIGA NACIONAL DE FÚTBOL AMERICANO (NFL), **ROB GRONKOWSKI** SIEMPRE LE DIO MUCHA IMPORTANCIA. EN LA ACTUALIDAD MANEJA VARIAS EMPRESAS, REALIZA INVERSIONES INTELIGENTES Y AÚN TIENE TIEMPO LIBRE PARA DIVERTIRSE EN FIESTAS.

THE EYE



La Ferrari de diseño

La muy poco común Ferrari F50, que fue propiedad de Ralph Lauren, va a ir a subasta a un precio de venta estimado de US\$ 6,5 millones.

Al hombre que convirtió al caballo de polo en un símbolo de estatus de la moda también le gustan los caballos de exhibición. La Ferrari F50, que fue propiedad de Ralph Lauren, será puesta en remate durante la Semana del Auto en Monterey a mediados de agosto a un precio de venta estima-

do de entre US\$ 6,5 y US\$ 7,5 millones. Este modelo F50 de 1995 es uno de los escasos 349 que se fabricaron para el 50° aniversario de la automotriz italiana y uno de los dos modelos estadounidenses que se produjeron en el color "Giallo Modena). El diseñador de modas (85), que tiene un patrimonio de US\$ 12.000 millones, tiene una de las colecciones de autos más codiciadas del mundo que incluye un Bugatti Tipo 57SC Atlantic de 1938, un Jaguar XKD de 1955 y una flota de Ferraris. Lauren encargó un modelo F50 amarillo que fue de su propiedad hasta 2003; cuando lo vendió, tenía apenas 5.300 km. Desde entonces, la nueva pareja propietaria manejó 3.200 km. En febrero se vendió un modelo rojo de 1996 en una subasta al precio más alto hasta el momento: US\$ 5,6 millones.

Tiempos veloces

“Las carreras de autos se crearon 5 minutos después de construir el segundo auto”, de acuerdo a una frase antigua que se le atribuye a Henry Ford. Y ni siquiera se necesitó el segundo porque la primera carrera registrada en los medios fue en 1887 y solo participó un auto. Lo que necesitaba este deporte era un cronometraje preciso. Durante décadas, la Fórmula 1 y los fabricantes de relojes fueron sinónimos y sincrónicos. Este año, Tag Heuer relanzó su colección Fórmula 1 de los '80 para celebrar su retorno como cronometrista oficial. Desde 2016, la marca tiene un acuerdo con Oracle Red Bull Racing. Otro competidor es Girard-Perregaux, que produce la edición Aston Martin F1 que utiliza pintura de autos iridiscentes en la cara de los relojes. Richard Mille tiene alianzas con dos equipos: Ferrari y McLaren. Por su parte, IWC apostó

fuerte en esta temporada con la fabricación de una colección para Mercedes-AMG Petronas y una serie de relojes para los pilotos del equipo de carrera de ficción AXPGP de la película taquillera F1. La estrella de este film y coleccionista de relojes, Brad Pitt, ayudó a diseñar el modelo IWC Ingenieur que usa su personaje Sonny Hayes.



1. Cronógrafo automático de TAG Heuer Fórmula 1 & Oracle Red Bull Racing (US\$ 5.650); 2. Cronógrafo Laureato de Girard-Perregaux Edición Aston Martin (US\$ 22.700); 3. Cronógrafo automático de fracciones de segundo de Richard Mille RM 65-01 McLaren W1 (US\$ 388.000); 4. Reloj automático IWC Ingenieur 40 (US\$ 13.600)



NUEVA VERSIÓN DE UN CLÁSICO

El bolso que será furor en 2026 tuvo su debut durante la Semana de la Moda de París en junio en el primer desfile de Jonathan Anderson, el nuevo director creativo de Dior. El diseñador norirlandés (40) es la primera persona desde la muerte de Christian Dior en 1957 que está a cargo de las colecciones hombre, mujer y de alta costura de la casa de modas francesa. Entre las nuevas creaciones que más entusiasmo generaron está el bolso clásico de Dior que emula la primera edición de 1897 de la novela “Drácula” de Bram Stoker (Anderson y Stoker vivieron en la misma calle de Dublín aunque con más de 100 años de diferencia). Si bien el bolso de US\$ 3.500 no saldrá a la venta hasta la próxima primavera, ya se la vio a Rihanna en las calles de París después del desfile de Anderson. Eso es lo que los multimillonarios como ella pueden hacer.



LA ESPERA DE 13 AÑOS

En bebidas espirituosas añejas, los bebedores más exigentes prefieren las botellas que tienen 12, 15 o 18 años. Pero el 13 se está considerando el número de la suerte. Después de dos años, el whisky americano Russell Reserva 13 años (US\$ 200) volvió con el grado alcohólico más alto para un whisky hasta el momento: 123,8%. Mientras, la destilería Midleton de Irlanda —que produce Jameson y Redbreast— agregó el Gold Spot (US\$ 160) a su colección de whiskies Spot, que es añejado por 13 años en barriles del vino italiano Valpolicella Riciotto. Y, recientemente, Cruzan lanzó su ron más añejo, el Cruzan Island Reserva de 13 años (US\$ 40), un blend de rones que fueron añejados por 13, 16 y 20 años. Para todos valió la pena esperar.





FOTO DE
JAMEL TOPPIN
PARA FORBES

165

FORBESLIFE

POR
JUSTIN BIRNBAUM

UNA MENTE BELLA

OLVIDÁTE DE LA IDEA DE QUE ROB GRONKOWSKI ES UN ATLETA TONTO. EL CUATRO VECES CAMPEÓN DEL SUPER BOWL CONVIRTIÓ SU GRAN PERSONALIDAD EN UNA MARCA EXITOSA QUE LE GENERA ALREDEDOR DE US\$ 10 MILLONES AL AÑO Y CADA VEZ GANA MÁS.

MÁS DE 4 MILLONES de televidentes vieron un domingo del año pasado la *Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL)* en el canal Fox, cuando la sonrisa burlona de Rob Gronkowski se transformó en una expresión de terror al escuchar a Terry Bradshaw, Michael Strahan y el resto del equipo hablar sobre Rich Russo, un jugador de los Dallas Cowboys. No había sido mencionado durante la previa del show.

Por una buena razón. No fue un lapsus de memoria de Gronkowski, el cuatro veces ganador del Super Bowl que jugó de ala cerrada para los New England Patriots y los Tampa Bay Buccaneers. Russo no existía. Era parte de una broma dirigida al nuevo periodista que intentaba frenéticamente salir de una si-

tuación embarazosa por no saber nada de este supuesto jugador. “Una parte de ser un analista es inventar cosas para poder avanzar”, dice Gronk (36) con una sonrisa.

Es fácil ver a Gronkowski como la persona perfecta. Mientras sumaba hitos durante sus 11 temporadas en la NFL —92 touchdowns y casi 9.300 yardas de recepción antes de que se retirara en 2022—, la mayor parte del tiempo fue encasillado como el típico tonto. En el programa de Netflix *The Roast of Tom Brady*, la comediante Nikki Glaser contó una broma sobre Gronk. “No sos tan tonto como parecés, sonás y actuás. Puede ser que seas más tonto aún”, dijo agregando de forma cruel que podría ser “la primera persona nacida con Ence-





El Tao de Gronk

“En el fútbol, si se te suben los humos a la cabeza y pensás que siempre va a salir todo bien, de pronto te tiran al suelo y automáticamente te vuelve la humildad”.

falopatía Traumática Crónica”. Pero este no es el cuadro completo de su imagen. “Piensan que es solo un gran cavernícola, pero la realidad es que reflexiona de manera crítica sobre todo”, dice Julian Edelman, su excompañero de equipo de Patriots con el que cofundó la empresa productora de podcast Nuthouse Sports y con el que comparte el podcast *Dudes on Dudes*. “Es muy detallista. No tiene miedo a hacer preguntas”.

Tampoco tiene miedo de hacerse el tonto. De hecho, utiliza la misma estrategia que la leyenda de la NBA Charles Barkley que consiste en usar mal una palabra de forma ridícula y tener una expresión facial de desconcierto. Con ayuda de su afluencia y naturaleza “simple” Gronkowski construyó una marca personal exitosa que está en camino a superar los casi US\$ 71 millones que ganaba con su salario y bonos de la NFL. Si sumamos sus promociones de empresas como la aseguradora USAA, la plataforma online de apuestas FanDuel y la bebida Monster Energy, así como su trabajo en el canal Fox y las apariciones en eventos como orador o presentador, incluyendo el Gronk Beach Festival de Las Vegas y el LA Bowl de fútbol universitario de California del Sur, Forbes estima que Gronkowski gana por lo menos US\$ 10 millones al año.

“La gente pensaba que yo era un atleta tonto y ha sido así a lo largo de toda mi vida”, confiesa. “A veces me lleva un poco más de tiempo entender las cosas, pero siempre me doy cuenta de lo que está ocurriendo alrededor mío. A veces saqué provecho de ese personaje, pero solo cuando fue necesario”.

Ese personaje no es todo ficción. Admite que durante su estadía en la Universidad de Arizona era conocido por ser fiestero y en sus inicios en la NFL tampoco ocultaba su comportamiento salvaje. Después de perder contra los New York Giants

en el Super Bowl XLVI de 2012, se lo vio de fiesta con su banda favorita LMFAO. En otra ocasión, al final de una entrevista después de un partido con ESPN Deportes, dijo: “Yo soy fiesta”. No obstante, siempre comprendió que el éxito en la cancha le podría generar otras oportunidades. Creció en Buffalo, Nueva York. Cuando era pequeño miró una caja de cereales con la cara del mariscal de campo de los Bills Doug Lurie y pensó: “Si logro ser famoso alguna vez podría estar yo en la caja”.

Cuando llegó a Nueva Inglaterra en 2010, Gronkowski decidió ahorrar sus cheques de la NFL que, según él, nunca gastó. En vez de usar ese dinero, vivió de todo ingreso que pudo de publicidades. Lo primero que obtuvo fue un adelanto de marketing de US\$ 50.000 de su agente. Esto lo ayudó a vivir de manera austera: pagaba US\$ 1.500 de alquiler, comía en las instalaciones deportivas y consumía bebidas alcohólicas gratis en Boston, una costumbre local que obtienen los jugadores de los Patriots. Esos años le enseñaron a pensar a largo plazo, a evaluar con quién estaba haciendo negocios, analizar cómo las empresas pretendían trabajar con él y pensar cómo todo esto impulsaría el crecimiento de su marca personal.

Desde que colgó sus botines, aumentó la apuesta hasta tal punto que terminó rechazando por lo menos la mitad de las oportunidades que le ofrecieron. Forbes estima que su colaboración con FanDuel le deja por lo menos US\$ 1 millón al año y Fox lo tiene como invitado recurrente en su canal. En mayo participó de la transmisión de la carrera de Indianápolis 500.

Probablemente la mejor lección que Gronkowski obtuvo durante su época de atleta fue comprender el poder que tienen las acciones. En 2013 firmó un contrato con la marca de bebidas deportivas Bodyarmor por el que recibió efectivo y acciones a pesar de no “tener ni idea”. Para cuando Coca-Cola compró Bodyarmor por US\$ 5.600 millones ocho años más tarde, Gronkowski se había olvidado por completo de sus acciones por las que recibió “un par de millones de euros” como pago. Hizo otro buen negocio cuando aceptó una propuesta de un excompañero de los Patriots para sumarse a un proyecto inmobiliario que incluía condominios y cocheras. Además, sus acciones de Apple crecieron diez veces en valor desde que hizo una adquisición de US\$ 69.000 en 2014.

Desde entonces expandió su portfolio con acciones de Recover 180, una empresa de bebidas deportivas del cofundador de Bodyarmor Lance Collins; Anivive Lifesciences, una startup de California que desarrolla remedios para mascotas; y Ice Shaker, una compañía fundada por su hermano que fabrica botellas térmicas para batidos de proteínas que fue presentada en *Shark Tank* (Mark Cuban y Alex Rodríguez acordaron pagar US\$ 150.000 por el 15% de la compañía y Gronk adquirió la participación de Rodríguez por tres veces su valor porque, según él, su hermano es “implacable”). También está Greenlane, una pequeña cadena de ensaladas y wraps que cuenta con tres locales en Florida, que él cree será su próximo “exitazo”. Por eso decidió invertir más de US\$ 1 millón en esta empresa.

A esta altura de su carrera, afirma, “se trata de realizar inversiones”. “Tengo bastante más de lo que me hubiese imaginado al principio de mi carrera, por lo que ahora puedo ser más arriesgado ya que tengo suficiente colchón como para comprarme un yate”, dice mientras se ríe. “Puedo perder la mitad y aún tendré suficiente, pero no la voy a perder. 🍀

Potencial

“No te molestes en ser mejor que tus contemporáneos o predecesores. Intentá ser mejor que vos mismo.”

—William Faulkner

“El potencial tiene fecha de vencimiento.”

—Margaret Atwood

“¿Qué es un hombre, si su bien principal y mercado de su tiempo no es más que dormir y alimentarse? Una bestia, nada más.”

—William Shakespeare

“Liberen el potencial del niño y lo transformarán en el mundo.”

—Maria Montessori

“Todo lo que no somos nos devuelve la mirada en lo que somos.”

—W.H. Auden

“Me enorgullecía un poco en no alcanzar mi potencial, en parte porque me aterraba que si me esforzaba al máximo, el mundo se daría cuenta de que en realidad no tenía tanto potencial.”

—John Green

“Si las puertas de la percepción se purificaran, todo le aparecería al hombre tal como es: infinito.”

—William Blake

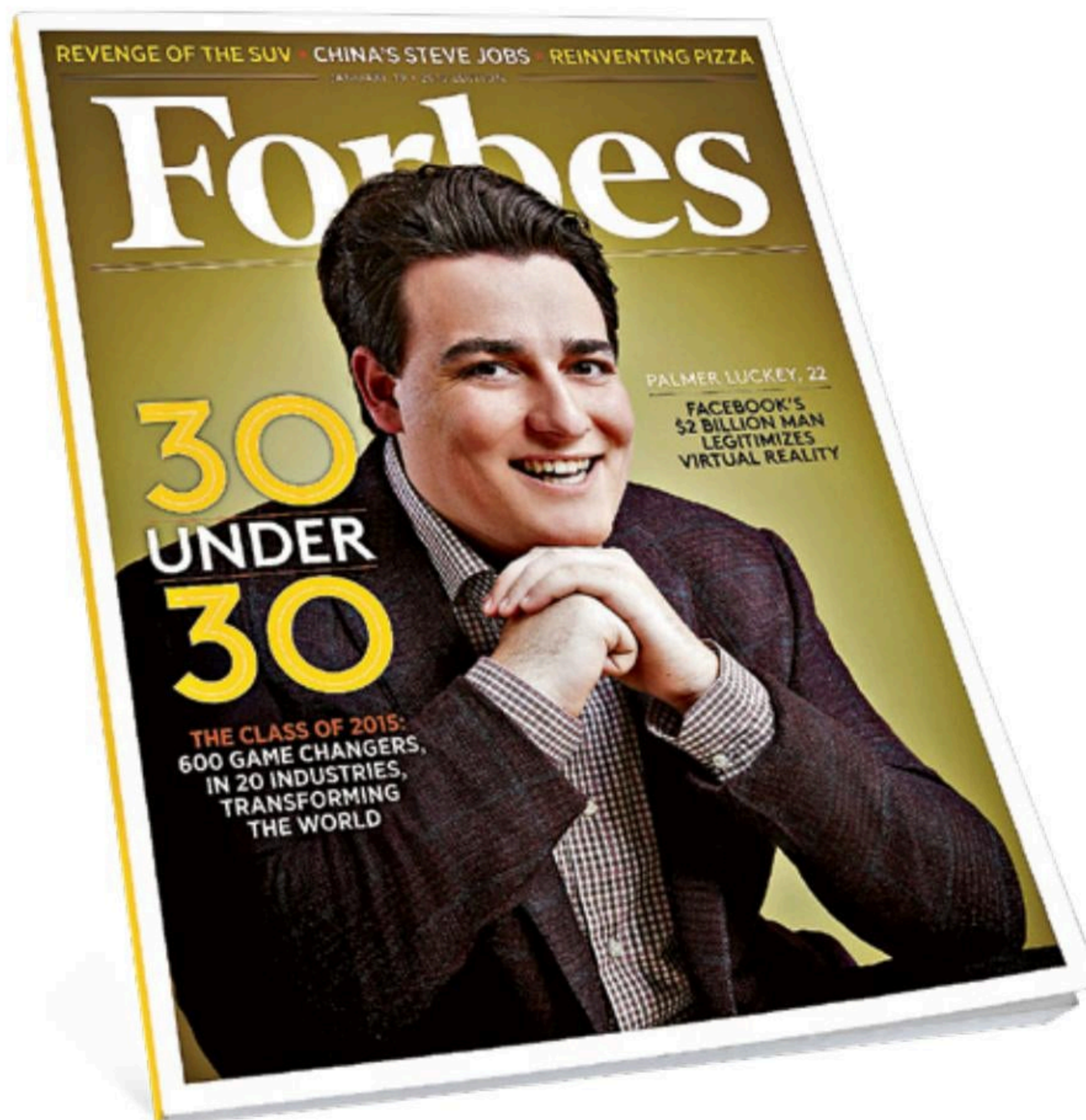
“Mi verdadero potencial tenía más que ver con mi voluntad de luchar que con mis circunstancias pasadas y presentes.”

—Hope Jahren

“Una semilla arrastrada por el viento podría ser el sauce del mañana.”

—Frank Herbert

“Hay que mirar a los jóvenes con respeto. ¿Cómo sabemos que su futuro no será igual a



Joven Maravilla

19 de enero de 2015

Años antes de que Palmer Luckey se convirtiera en el multimillonario de drones más comentado de EE.UU., fue tapa de Forbes después de vender su startup de cascos de realidad virtual, Oculus VR, a Facebook por US\$ 2.000 millones, lo que le dio al entonces joven de 19 años una fortuna personal de más de US\$ 500 millones. “Nadie en la historia, ni siquiera Zuck, había hecho una fortuna tan grande y tan joven”, observamos antes de preguntarnos si el titán adolescente alguna vez capitalizaría su promesa inicial o se desvanecería en “el inventor que hizo un trabajo pionero pero terminó siendo en gran parte olvidado”. Después de la venta, las cosas se pusieron complicadas: Mark Zuckerberg lo despidió rápidamente de Facebook por su apoyo a Donald Trump en las elecciones presidenciales de 2016. Pero el entonces joven de 24 años no perdió el tiempo en comenzar su próximo emprendimiento. En 2017, lanzó la startup de defensa tecnológica Anduril Industries con financiación del Founders Fund de Peter Thiel. Anduril, que moderniza los sistemas operativos militares con su software, IA y drones, ahora está valuada en más de US\$ 30.000 millones y llevó el patrimonio de Luckey a US\$ 3.600 millones. Como le dijo el también multimillonario Trae Stephens a Forbes sobre Luckey en 2022: “Cuando se lo encauza apropiadamente, es imparable”.

SOURCES: CAT'S EYE, BY MARGARET ATWOOD; THE ANTHROPOCENE REVIEWED, BY JOHN GREEN; HAMLET, BY WILLIAM SHAKESPEARE; THE LIFE AND WISDOM OF CONFUCIUS; WHITE FANG, BY JACK LONDON; LAB GIRL, BY HOPE JAHREN; MIND RESET, BY ALEX RIVERA; EVERY THING ON IT, BY SHEL SILVERSTEIN; GOD EMPEROR OF DUNE, BY FRANK HERBERT.

nuestro presente?”

—Confucio

“En cualquier momento podés elegir liberar el futuro.”

—Marilyn Ferguson

“La vida alcanza su cima cuando hace hasta el extremo aquello para lo que estaba equipada.”

—Jack London

“En los hombres es como en los suelos, donde a veces hay una veta de oro que el dueño desconoce.”

—Jonathan Swift

“El dinero no huele al barro de donde vino; tiene el glorioso aroma de lo que será.”

—Catulle Mendès

“La prisión de tu mente no tiene cerraduras, solo la ilusión de ellas.”

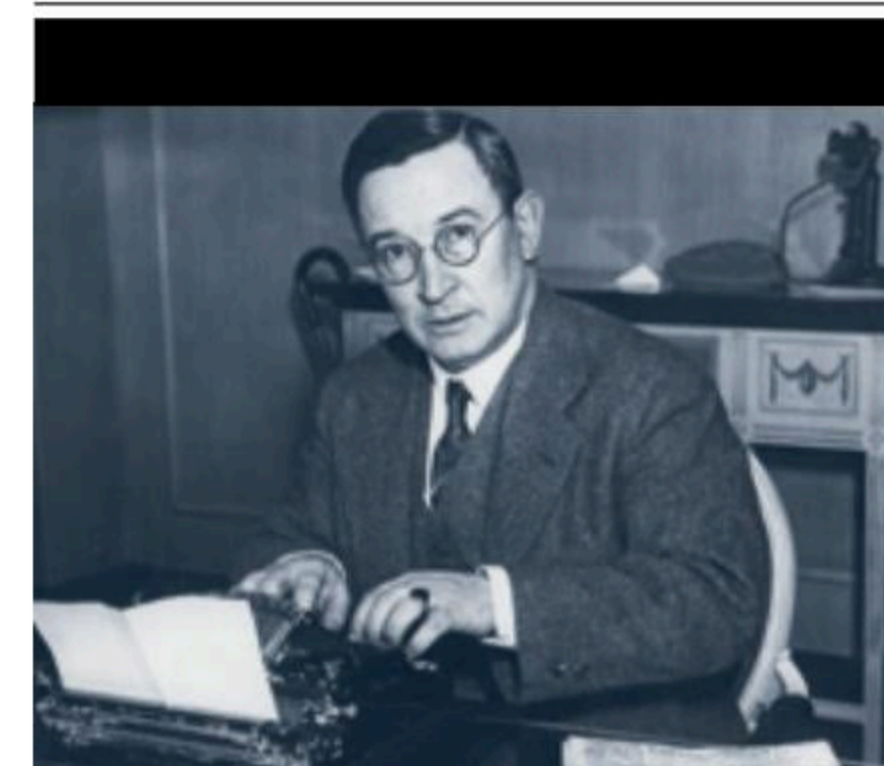
—Alex Rivera

“Solo porque algo no se haya hecho, no significa que no se pueda hacer.”

—Shel Silverstein

“No tengo mayor gozo que oír que mis hijos andan en la verdad.”

—3 Juan 1:4



REFLEXIÓN FINAL

“Si tu coraje aumenta cuando te sobrevienen las dificultades, estás hecho de la madera que gana.”

—B.C. Forbes